إدارة السلوك التنظيمى
رؤية معاصرة

د. أحمد سيد مصطفى
أستاذ الإدارة - جامعة بنها



٢٠٠٠

إدارة السلوك التنظيمى

رؤية معاصرة

د. احمد سيد مصطفى

استاذ الادارة جامعة بنها

بسم الله الرحمن الرحيم

سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم

صدق الله العظيم

الإهــداء

أهدى هذا الكتاب :

* *إلى طلاب العلم والثقافة، علهم يجدون فيه ثمرة.*
* *إلى المديرين العرب، علهم يجدونه مساعدا على فهم العاملين كبشر.*
* *إلى أسرتى التى حرمها هذا الكتاب منى .*

تقديـــم

تجيء الموارد البشرية المؤهلة على رأس العناصر الواعدة للقوة المصرية والعربية عموما. وإذا كانت المشكلة المصرية والعربية اليوم إقتصادية، فإن جذورها إدارية. فالإدارة هي قاطرة الإقتصاد. فإن صلحت إزدهر الإقتصاد، وإن قصرت إنكمش. لكن فاعلية الإدارة لا تقوم إلا على البشر. فهم الذين يديرون ويدارون. ومهما تعاظمت ثورة الأداء الآلي والتلقائي (Automation) وتكنولوجيا المعلومات والذكاء الإصطناعي، يظل البشر هم المخترعون والمبتكرون والمشغلون والمقيمون والمطورون.

لذلك يعد فهم وتحليل السلوك الإنساني مدخلا أساسيا لإدارة البشر وللإدارة بشكل عام. لأن قيم واتجاهات ومدركات وقدرات ورغبات وسلوكيات البشر فرادى وجماعات، رؤساء ومرءوسين تؤثر كثيرا في مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة، ومن ثم في مدى تحقيق الأهداف. حتى لقد أصبح تحليل وفهم السلوك الإنساني أحد أهم أدوات الإدارة في تحليل نقاط القوة والضعف وصنع القرارات الفاعلة. ولا ننسى أن سلوكيات شعوب متميزة مثل اليابانيين كانت من أهم عوامل تميزهم وتفوقهم الإداري ومن ثم الإقتصادي.

وإنسجاما مع هذه الأهمية الفائقة لفهم الإنسان، يهدف هذا الكتاب للإبحار في النفس البشرية لمناقشة السلوك الإنساني في المنظمات وأثره على الأداء والإنجاز. فيعرض للفروق الفردية بين الناس سواء نشأت عن إختلاف القدرات أو الثقافات أو عن العمليات التي تدور في عقل الإنسان مؤثرة في تفكيره وسلوكه مثل الإدراك والتعلم والقيم والاتجاهات. كما يناقش الكتاب خصائص السلوك

مُسبَّباً، ومدفوعا وهادفا. وكيف يتأثر هذا السلوك بخصائص الشخصية الإنسانية وأبعادها. هذه الشخصية التي تؤثر في سلوك المديرين كقادة ، وسلوك العاملين كزملاء ومرءوسين، وكذا المتعاملين مع موظفي المنظمة من عملاء أو موردين وغيرهم.

يناقش الكتاب نظريات الدافعية، فيربط بين الدافعية والأداء ويعرض بما تذهب إليه نظريات الدافعية وما يجب أن تأخذه الإدارة بالإعتبار للإفادة من هذه النظريات في توليد قوة الدفع اللازمة نحو الأداء الفردي والجماعي الجاد والمثمر.

يعرض الكتاب أيضاً لمفهوم فاعلية المنظمة كدالة علي مدى تحقيقها لأهدافها، وكيفية قياس هذه الفاعلية. ولما كان الصراعات والنزاعات التي تحدث بين العاملين رؤساء ومرؤسين مؤثرة على فاعلية المنظمة فقد أفرد لها الكتاب فصلاً خاصاً ناقش أنواع الصراع ومسبباته وآثاره وأدوات إداراته وعلاجه. وعلى ضوء تحميل فاعلية المنظمة ونقاط قوتها وضعفها تجيء أهمية التغير. لذلك ناقش الكتاب مؤشرات ودواعي التغير والتخطيط لإدارته وسبل معالجة ما قد يظهر من مقاومة البعض - كرؤساء ومرءوسين - لهذا التغيير.

وإذ أحمد الله العلي القدير على أن مكنني من إنجاز هذا العمل المتواضع، آمل أن يهيء إضافة مفيدة للمكتبة العربية وللقاريء العربي كمدير وموظف وطالب وباحث عن الثقافة.

د. أحمد سيد مصطفى

محتويات الكتاب

الموضـــوع	الصفحة



السلوك الإنسانى فى الإدارة

❀ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قد تفهمت :

١- طبيعة وعناصر السلوك التنظيمى .

٢- مفهوم المنظمة كنظام مفتوح .

٣- العوامل المؤثرة على السلوك فى المنظمات .

٤- الإدارة كنشاط إنسانى .

السلوك الإنسانى فى الإدارة

تتعدد العوامل المؤثرة على سلوك الناس كعاملين فى المنظمات. ومع ذلك تلعب الإدارة فى سعيها لزيادة الفاعلية التنظيمية دورا مؤثرا فى توجيه وتطوير سلوك العاملين. وحيث يحتاج المدير لفهم العوامل المؤثرة على سلوكهم بما يساعده على أن يحقق - من خلالهم - أهداف الإدارة وفقا للمعايير المرغوبة أو المخططة للجودة والوقت والتكلفة.

المنظمة : المفهوم والانشطة

يطلق لفظ المنظمة على الجهاز أو الهيكل الذى تمارس فيه أنشطة الإدارة مثل الشركة أو المستشفى أو الفندق أو الهيئة العامة أو الوزارة أو المصنع ... الخ.

ويعد تعبير "المنظمة" أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل "المنشأة" أو "المشروع". فكلمة "المنظمة" هى تعبير علمى عملى شامل يمكن استخدامه واطلاقه لدى الإشارة لأى كيان أعمال قائم أيا كان إسمه الحركى سواء كان مستشفى/ شركة / مؤسسة / هيئة / وزارة / مكتب استشارى.

وبذلك يتاح تعبير بسيط شامل يمكن إن يستخدمه ويستسيغه الطلاب والباحثون وقراء الإدارة.

ولفظ "المنظمة" مشتق من تعبير "التنظيم" الذى يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجُه الادارة. أما كلمة "المُنشأة" بمفهوم اللفظ، فهى تعبير يَصْدُقْ على أى كيان مُنشأ. دون أن يتضمن هذا الإسم مغزى أو معنى التنظيم هو تعبير يمكن أن يصدق على جسر أو منزل كمجرد كيان مادى. وأما كلمة "المشروع" فهى تعبر عن شيء لم يكتمل

بعد. هي تصدق فقط على أي كيان منذ كونه فكرة ومرورا بخطوات التنفيذ أو الإنشاء، وحتى قبل اكتمال الكيان المادى التنظيمى الديناميكى. أما بعد اكتمال هذا الكيان وسريان الحركة التنظيمية به أي بدء نشاطه، فيصدق عليه تعبير "المنظمة" وليس "المشروع".

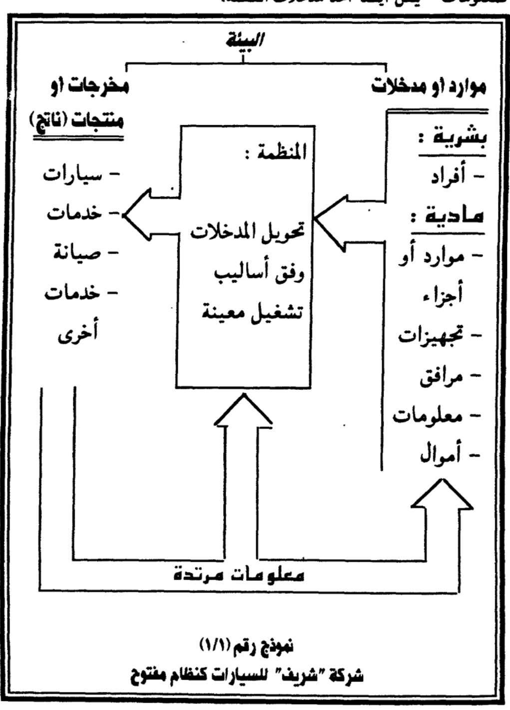
والمنظمة - بالمفهوم العام - هى وحدة انسانية (إجتماعية) فنية. فهى تتكون - فى جانبها الإنسانى - من أفراد يمارسون أدوارا عملية اجتماعية متكاملة وفق تقسيم محدد للعمل. وهى - فى جانبها الفنى- تتألف من نظم فنية فرعية مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق ونظام التمويل. كما تضم موارد مادية مثل الآلات والخامات والأدوات، التى تؤلف مع الأفراد لتحقيق أهداف معينة، تتضمن إنتاج و/أو تقديم سلع أو خدمات أو أفكار.

المنظمة كنظام مفتوح

المنظمة - كنظام إجتماعى - تستمد من البيئة المحيطة مواردها البشرية والمادية (كمدخلات)، وتحول هذه الموارد أو المدخلات من خلال عملية التحويل أو التشغيل إلى مخرجات أى سلع و/أو خدمات و/أو أفكار، لتقدمها إلى هذه البيئة لتستهلكها إن كانت سلع، أو تفيد منها إن كانت خدمات أو أفكار.

خذ على سبيل المثال شركة تنتج السيارات. يوضح النموذج التالى رقم (١/١) أنها نظام مفتوح. فالعاملون بها يمثلون المدخلات البشرية ويسهمون-باستخدام المدخلات المادية - فى عملية تشغيل أو تحويل المدخلات إلى مخرجات أو منتجات نهائية (سيارات)، وخدمات. وكل من المدخلات البشرية والمادية المستمدة من البيئة الخارجية، تحولها المنظمة (الشركة) إلى سيارات يشتريها ويستخدمها أفراد ومنظمات هذه البيئة.

وفى هذا المثال فإن ما يدفعه المشترون كثمن للسيارات وخدمات للصيانة يصبح موردا ماليا يمثل أحد مدخلات المنظمة ويسهم فى تدبير مواردها الأخرى من البيئة المحيطة. كما أن ما يبديه المشترون من مقترحات أو شكاوى - كمعلومات - يمثل أيضا أحد مدخلات المنظمة.



نموذج رقم (١/١)
شركة "شريف" للسيارات كنظام مفتوح

مقومات المنظمة

الى جانب أن المنظمة تمثل مزيجا من الموارد البشرية والمادية، فإن قيامها واستمرارها يستلزمان أن يكون لها : رسالة وهدف أو أكثر وتقسيم للعمل، وتدرج للسلطة.

أما **الرسالة** فتتمثل فى الغرض الأساسى لقيام المنظمة وتجسِّد غايتها أو غاياتها الرئيسية. كأن تكون رسالة مستشفى، تقديم خدمات صحية وقائية وعلاجية، بأسعار اقتصادية. أو تكون رسالة مصرف إسلامى، تقديم خدمات مصرفية إسلامية خالصة. باختصار تجسد الرسالة المنتج الذى ستقدمه المنظمة (أو المنتجات) والسوق أو الأسواق التى ستخدمها.

وأما **الهدف** فقد يتمثل فى تحقيق سبل إستمرار المنظمة. أو قد يتحدد فى تحقيق عائد معين على رأس المال المستثمر. أو فى إنتاج و/أو تقديم سلعة أو خدمة أو فكرة. فالمنظمات الصناعية تنتج وقد توزع أيضاً سلعها. والمنظمات الخدمية (حكومية أو خاصة) تنتج وتقدم خدماتها. والمنظمات الحكومية و/أو الإجتماعية مثل المرفق الحكومى الخدمى والنادى والمسجد والكنيسة تقدم أفكارا من شأنها تغيير مدركات فئات مستهدفة من الناس ومن ثم تطوير أنماط سلوكها بما يعود بالفائدة على المجتمع فى المقام الأول ثم على الفرد أو المجموعة فى المقام الثانى، وهو ما يسمى بالتسويق الإجتماعى.

وتقسيم العمل، هو تجزئته إلى مكونات صغيرة بما يخدم تحقيق هدف أو أهداف المنظمة، وبحيث تؤدى هذه المكونات بواسطة أفراد أو مجموعات تضم كل مجموعة منها قسما أو إدارة. ومن خلال هذا التقسيم تعبىء المنظمة جهود العاملين لتحقيق الهدف المشترك.

أما عن تسلسل السلطة، فإن وحدات العمل الصغيرة فى المنظمة أى الأقسام والإدارات يجب أن يتاح لرؤسائهم السلطة (أى حق إصدار الأوامر والسيطرة على الأفراد) لتنسيق جهود العاملين فى إتجاه تحقيق هدف المنظمة. وتسلسل السلطة فى مراكز العمل يسهّل هذا التنسيق. فالأفراد ذوى السلطة فى المستويات الرئاسية الأعلى يفوضون لمرؤسيهم سلطات توازى مسئولياتهم حتى يستطيعون إتخاذ قرارات تؤدى للتنسيق المناسب وتوجيه أنشطة العمل فى المستويات الأدنى.

معنى السلوك التنظيمى

يتفاعل أعضاء التنظيم أو المنظمة - فرادى وجماعات بشكل جماعى يشكل ويشير إلى سلوك المنظمة ككل. وتلعب المنظمات - سواء كانت منظمات تستهدف الربح مثل الشركات الخاصة أو لا تستهدفه مثل الجمعيات الأهلية والمنظمات الحكومية (وزارات / مصالح) تلعب دورا هاما فى حياتنا. إنها تقدم ما نحتاجه أو نرغبه من سلع وخدمات. وتؤثر قرارات الإدارة وتوجهاتها بشكل كبير على العاملين فرادى وجماعات. ليس هذا فقط، بل أنها تؤثر على منظمات أخرى ومن ثم على المجتمع ككل.

خذ مثلا تأثير البنوك كمنظمات على تمويل المشروعات الصغيرة والمنظمات على إختلاف أنشطتها وتأثير هذه المشروعات والمنظمات على البنوك، إن هى عجزت عن سداد ما إقترضته أو إن وُفّقت فى السداد فساعدت على دوران أجزاء أو مستلزمات إنتاج لمنظمات صناعية أو خدمية أخرى. إن الإلتزام بالتوريد سواء من حيث الجودة أو الوقت أو التكلفة سيؤثر على المنظمات التى تشترى هذه

المستلزمات لتستخدمها. خذ مثلا مصانع مغذية لمصنع للسيارات. فلو تأخر توريد إطارات أو مقاعد أو مساحات زجاج مثلا سيؤثر هذا سلبا على خطط وجداول الإنتاج والتسويق فى مصنع السيارات .. وهكذا.

ولما كانت فاعلية أداء أى منظمة تتوقف - لحد كبير - على فاعلية سلوك وأداء العاملين بها، على إختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم، يصبح فهم السلوك الإنسانى لهؤلاء العاملين أمراً هاما للغاية. وبرغم تزايد إستخدام الأداء الآلى والتجهيزات المرتبطة بالحاسبات الآلية فى التشغيل التلقائى (الأوتوماتيكى) يبقى الإنسان هو المخطط والمشغِّل. وتبقى سلوكيات العاملين متأثرة لحد كبير بسلوكيات مديريهم أو رؤسائهم بشكل عام. وتبقى إتجاهات وسلوكيات العملاء - إزاء المنظمة ومنتجاتها - متأثرة بسلوكيات مديرى التسويق وسلوكيات العاملين بالبيع فى مقابلاتهم وممارساتهم البيعية، وهكذا.

ويُعنى السلوك التنظيمى أساسا بدراسة سلوك الناس فى محيط تنظيمى. وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة فى أداء الناس كأعضاء فى التنظيم أو المنظمة. وهناك علاقة وثيقة بين السوك التنظيمى ونظرية الإدارة وممارستها. ويرى بعض الكتاب السلوك التنظيمى والإدارة باعتبارها مترادفان. لكن هذا تبسيط زائد للصورة، فهناك آفاق أوسع للإدارة. والسلوك التنظيمى لا يشمل الإدارة ككل. بل يمكن وصفه وتحديده فى تفسير أضيق بإعتباره يهيء مدخلاً سلوكيا للإدارة.

ويشير تعبير السلوك التنظيمى إلى مؤثرات متداخله متعددة على أنماط لسلوك الناس فى المنظمات. وعلى ذلك تشمل دراسة السلوك التنظيمى فهما للعناصر التالية كما يوضحها النموذج رقم (١/٢)

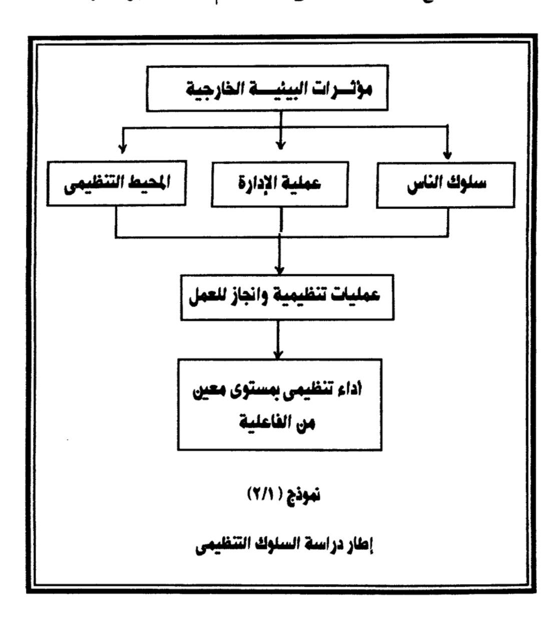
١- سلوك الناس.

٢- عملية الإدارة.

٣- المحيط التنظيمى الذى تتم فيه عملية الإدارة.

٤- العمليات التنظيمية وإنجاز العمل.

٥- التفاعل مع البيئة الخارجية التى يعد التنظيم أو المنظمة جزءاً منها.



نموذج (٢/١)

إطار دراسة السلوك التنظيمى

فالعمليات التى تتم بالمنظمة (العمليات التنظيمية) تأتى بجهود الناس كعاملين وبعملية الادارة التى يمارسها المديرون، داخل محيط تنظيمى قد يكون مُسهِّلا أو معوقا بدرجة أو بأخرى. كذلك يتأثر أداء العاملين والمديرين وكذا طبيعة المحيط التنظيمى بالبيئة المحيطة ومؤثراتها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الفنية أو التشريعية .. الخ.

العوامل المؤثرة على السلوك فى المنظمات

المنظمة هى وحدة إجتماعية فنية، تُمارس بها شبكة من الأنشطة المتداخلة ومن الضرورى فهم الخلافات المتبادلة بين كل من السلوك الإنسانى والمتغيرات الأخرى داخل التنظيم وخارجه. ومن ثم تتطلب دراسة السلوك التنظيمى أن تأخذ بالإعتبار، التفاعل بين الهيكل التنظيمى، والمهام التى يتعين تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة، وسلوك الناس كعاملين وعملية الإدارة، والبيئة الخارجية التى تعمل بها المنظمة.

تمثل هذه المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هى الفرد، والجماعة،والتنظيم والبيئة. وهى عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين فى المنظمات.

الفــرد

أما الفرد، فهو نواة المنظمة. إن أى تنظيم أو منظمة يتكون من أعضاء. والفرد هو أساس السلوك التنظيمى، وعنصر لازم لأى موقف سلوكى سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل.

ولما كانت حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم أو المنظمة غير متوافقة، فقد يؤدى هذا إلى إحباط له وصراع مع آخرين. إنها مهمة الإدارة، أن تهيىء بيئة عمل توفر إشباعا لحاجات الفرد جنبا إلى جنب مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

الجماعة

وأما الجماعة فستتواجد فى كافة المنظمات، كعنصر أساسى فى تكوينها وإنجاز أعمالها. فالمنظمة تتألف من جماعات من الناس. كما أن أى فرد فى المنظمة أو التنظيم هو فى الغالب عضو فى جماعة أو أكثر. والجماعة قد تكون رسمية ممثلة فى قسم أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمى أو فريق عمل شُكِلَ بقرار رسمى. أو تكون غير رسمية. حيث تنشأ من إنسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية لحاجات إجتماعية يرغبون إشباعها كعاملين فى التنظيم. ويؤثر الناس فى الجماعات على بعضهم البعض بطرق كثيرة، كما أن الجماعات يمكن أن تطور هياكلها وتنظيماتها وقادتها .

ويمكن أن تلعب ضغوط الجماعة دورا كبيرا فى التأثير على سلوك وأداء أعضائها من الأفراد لذلك فإن فهم هيكل الجماعة وسلوكها يكمل هيكل معرفتنا عن السلوك الضرورى ويضيف بعداً جديداً إلى السلوك التنظيمى.

التنظيم

يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمى. هذا الهيكل الذى تنشئه الإدارة لترسى علاقات بين الأفراد والجماعات، وتهىء نظما لتوجيه جهود المنظمة فى نشاط لتحقيق الأهداف. ومن خلال هيكل التنظيم الرسمى يؤدى العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخططة.

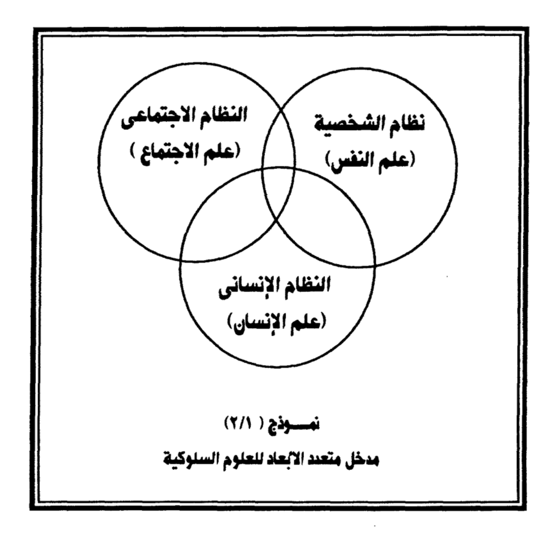
ويتأثر السلوك بأنماط كل من الهيكل التنظيمى والتكنولوجيا (التجهيزات وطرق العمل المستخدمة) والقيادة ونظم الإدارة التى تعنى بتخطيط وتوجيه ومراقبة العمليات التنظيمية. ومن ثم يتركز الإنتباه على أثر الهيكل التنظيمى وتصميمه، وأنماط الإدارة على سلوك الناس فى التنظيم.

البيئة

تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمها وتؤثر فيها من جوانب متعددة إقتصادية وإجتماعية وثقافية وسياسية وعلمية فنية (تكنولوجية). كما تؤثر المنظمة فى بيئتها الخارجية من خلال جهود الإدارة فى إقتناص ما تتيحه البيئة من فرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود أو تهديدات . من خلال مدى حسن تحقيقه لأهدافه، من حيث تقديم ما تحتاجه هذه البيئة من منتجات وفرص عمل وضرائب تُدفع لتمويل الخزانة العامة للدولة،وما إلى ذلك.

العلوم السلوكية : مدخل متعدد الابعاد

يتعذر دراسة السلوك الإنسانى من زاوية واحدة. فدراسة السلوك الإنسانى تعنى دراسة مجموعة من العلوم الإجتماعية التى تُعنى بدراسة سلوك الناس وهناك تداخلات بين العلوم الإجتماعية وفروعها والنظم المرتبطة بها مثل علوم الإقتصاد ، ومع ذلك يمكن دراسة السلوك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هى علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الإنسان.



نمـــوذج (٢/١)

مدخل متعدد الأبعاد للعلوم السلوكية

فترى علماء النفس مهتمون بدراسة السلوك الإنسانى وسمات الفرد وإسهامه كعضو فى جماعة. وحيث يكون التركيز على نظام الشخصية الإنسانية متضمنا الإدراك والإتجاهات والدوافع، على سبيل المثال.

وترى علماء الإجتماع معنيون أكثر، بدراسة السلوك الإجتماعى، والعلاقات بين الجماعات. وحيث يكون التركيز علي تحليل الهيكل الإجتماعى الذى يقيم الجماعة أو الجماعات، مثل دراسة العلاقة بين سلوك القادة وتابعيهم أو مرءوسيهم.

أما علماء الإنسان فيهتمون أكثر بعلم الجنس البشرى وتاريخه وبدراسة السلوك الإنسانى ككل. ويكون التركيز على النظام الثقافى والمعتقدات والعادات والأفكار والقيم السائدة فى الجماعة أو المجتمع، ومقارنة السلوك بين الثقافات المختلفة التى ينتمى إليها الناس.

وباستخدام العلوم السلوكية يمكن صياغة أو هيكلة التنظيمات أو المنظمات بما يهيىء بيئة عمل مناسبة أو مثلى. فهذه العلوم تُعنى بالتوفيق بين حاجات المنظمة بما يسهم في تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، مع مراعاة حاجات الأفراد وإدراك قدراتهم الكامنة. وحيث يكون التركيز علي تطبيق مبادىء وممارسات النظرية السلوكية والإجتماعية، والمؤثرات الثقافية، على مشكلات العمل فى المنظمات .

والنظرية بشكل عام - تنقل للمديرين رسالة عن كيفية التصرف الإدارى. وهذا سيؤثر على اتجاهاتهم إزاء الأداء الإدارى ويقود إلى تغييرات فى السلوك الفعلى فالنظرية تساعد على بناء نماذج عامة يمكن تطبيقها فى كل المنظمات. كما تهيىء إطارا لمفاهيم خاصة، لدراسة العملية للموضوع، ومن ثم فإن النظرية والتطبيق متلازمان. ويقودان معا إلى فهم أحسن للعوامل المؤثرة على أنماط السلوك فى المنظمات، وعلى ممارسة المديرين لعملية الإدارة .

ولا شك أن كل منظمة يهمها أن تكون فاعلة ناجحة فى تحقيق أهدافها لاسيما فى عالم اليوم حيث تتزايد المتغيرات البيئية. وحيث يزيد ما تطرحه هذه المتغيرات من تحديات وتهديدات، على ما تهيؤه من فرص وحيث تتزايد حدة المنافسة التى تواجهها منظمات الأعمال ، بل وحتى منظمات حكومية غير قليلة. هذه المنافسة التى لم تعد محلية فقط، بل أصبحت عالمية أيضا ، لاسيما بعد بدء

العمل بالإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة "الجات" وبعد تزايد تأثير التكتلات الإقتصادية الإقليمية، وتحالفات الشركات العالمية.

وعلى ذلك تكون الفاعلية التنظيمية هماً كبيرا للإدارة والعاملين أيضا، فى المنظمات لأن نجاح المنظمة وبقاءها فى السوق ومستقبلها كله سيتوقف على فاعليتها أى نجاحها فى تحقيق أهدافها.

وقد تختلف معايير النجاح أو الفاعلية التنظيمية (القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية) من منظمة لأخرى بإختلاف نوع النشاط أو الحجم أو نمط الملكية (قطاع حكومى أو قطاع خاص) وقد لا يكون نجاح المنظمة أبديا فالمنظمة الناجحة الآن قد لا تكون كذلك مستقبلا.

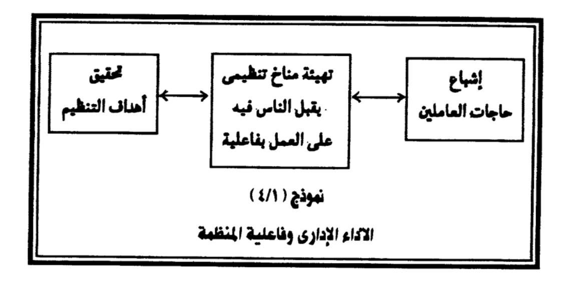
توجهات الناس إزاء العمل

يختلف الناس فى نظرتهم للعمل ودرجة إرتباطهم به وإستجاباتهم له فالإستجابة للعمل تنبع لحد كبير من نظرة الفرد إليه. ويمكن فى هذا الصدد التمييز بين ثلاثة أنماط رئيسية لتوجه الناس إزاء العمل أو نظرتهم إليه.

أ- **تَوجُّه وسيلى** ، حيث يعرف الأفراد العمل ليس كعنصر مركزى أو محورى فى حياتهم بل من حيث كونه وسيلة لغاية. فهناك ارتباطاً إقتصاديا بالعمل، وتميز واضح بين الأنشطة المرتبطة بالعمل وتلك الأنشطة غير المرتبطة به.

ب- **تَوجُّه بيروقراطى**، حيث يعرف الفرد العمل بإعتباره محورا مركزيا فى حياته. وحيث يتواجد لديه شعور بالإلتزام تجاه العمل بالتنظيم وإسهام

التعامل الفعال مع معاونيه ومرءوسيه وقدرته على فهم شخصياتهم وتحديد حاجاتهم والسعى لإشباعها. وبدون هؤلاء الناس لن يكون هناك تنظيم أو نشاط أو إنجاز. فوراء كل مُنتَجٍ أو نشاط أو مستند ووراء كل أهداف محققة هناك بشر يعملون ويتفاعلون فى تنظيم معين.



نموذج (٤/١)

الاداء الإدارى وفاعلية المنظمة

وتحقق المنظمات أهدافها من خلال الجهود المنسقة لأعضائها. ومهمة الإدارة هى إنجاز الأعمال من خلال الآخرين(الناس) الذين يمثلون الموارد البشرية للمنظمة. وعلى عكس الموارد المادية، فالبشر ليسوا ملكا للمنظمة. ولهم - عاملين وعاملات- مدركاتهم ومشاعرهم واتجاهاتهم الخاصة تجاهها وتجاه نظم وأنماط الإدارة بها، وتجاه واجباتهم ومسئولياتهم والظروف التى يعملون بها.

ولأن العاملين بالمنظمة بشر، يتفاعلون فى مواقف متباينة، فعادة ما تظهر الخلافات والصراعات والضغوط وألوان السلوك السياسى. حيث يتعين ممارسة الإقدام والإحجام (أن تشد وترخى فى التوقيتات المناسبة). كما تظهر

الجماعات أو التنظيمات غير الرسمية التى يؤلفها العاملون ليحققوا اشباعات متبادلة لحاجاتهم ورغباتهم.

وهناك مسئولية كبيرة تقع على عاتق الإدارة فى تهيئة بيئة عمل مناسبة ونظم فاعلة لحفز العاملين ومكافأتهم. ان سلوك العاملين فى المنظمة وممارسة التنظيم كعملية إدارية يتأثران لحد كبير بممارسات الإدارة. إن أى نجاح أو فشل فى أداء فرد أو جماعة عمل أو فى الأداء التنظيمى ككل يعود للإدارة. وحتى الخلافات بين إثنين من الموظفين قد يمكن إرجاعه لأساليب الإدارة فى الإستقطاب والإختيار والتعيين أو التفويض، أو إلى نمط الإشراف على المرءوسين. ومن الطبيعى أن تؤثر الخلافات الشخصية على مستوى أداء الأشخاص المختلفين أو أطراف الصراع، كما تؤثر على معنويات باقى العاملين بدرجة أو بأخرى.

ومن ثم يتعين على الإدارة أن تهىء توازنا سليما بين العناصر المتداخلة التى تشكل المنظمة ككل. وأن تؤلفها فى صيغة تحقق التفاعل الأنسب والأفعل مع البيئة الخارجية للمنظمة. وأن تراعى تطوير مناخ تنظيمى يعمل فيه الناس برضاء وفاعلية. ولأن الناس والمنظمات يحتاجون بعضهم البعض، يجب أن تركز الإدارة على تحسين علاقة الناس بتنظيماتهم أو منظماتهم وعلى التوفيق بين حاجات الناس فى العمل وبين متطلبات وأهداف المنظمة.

العقد السيكولوجى

يجسد مفهوم العقد أو التعاقد السيكولوجى توقعات كل من الأفراد والمنظمة. والعقد السيكولوجى لا يأخذ صيغة مكتوبة، لكن يتضمن سلسلة من التوقعات المشتركة واشباع لحاجات ناشئة عن علاقة الفرد بالمنظمة. إنه يتعلق بعملية أخذ

وعطاء من جانب كل من الفرد والمنظمة. ويغطى هذا التعاقد غير المكتوب عديدا من التوقعات عن حقوق وإمتيازات، وواجبات والتزامات. وهى إن لم تشكل جزءا من إتفاق رسمى، إلا أن لها تأثيرها القوى على سلوكيات الناس فى العمل.

توقعات الأفراد

كما تختلف طبيعة ومدى توقعات الأفراد، تختلف أيضا قدرات ورغبة المنظمة على مقابلة هذه التوقعات والوفاء بها. فهذه التوقعات تختلف من فرد لآخر، كما تختلف لدى نفس الفرد من فترة لأخرى، ومع ذلك يتوقع الأفراد بشكل عام، أن المنظمة يجب أن :

أ- تهيء ظروف عمل آمنه وصحية.

ب- تبذل كل جهد لتوفر أمنا وإستقرارا وظيفيا ليأمن كل موظف على إستمراره فى وظيفته.

جـ- تسعى لتوفير وظائف مناسبة ومشبعة لحاجات العاملين ومهيئة لدرجة مناسبة من التحدى.

د- تتبنى سياسات وإجراءات عادلة فى إدارة شئون الموظفين.

هـ- تسمح بمشاركة العاملين فى القرارات المؤثرة فيهم.

و- تهيىء فرصا معقولة لتنمية قدرات الموظفين وتقدمهم الوظيفى.

ز- تعامل الموظفين والموظفات بإحترام وتقدير.

ح- تمارس اتجاهات متفهمة لمشكلات وهموم الموظفين.

توقعات المنظمة

وكما يضع الأفراد توقعاتهم إزاء المنظمة، فللمنظمة وبالأخرى إدارتها أيضا توقعاتها من الأفراد. وهذه أمثلة فى هذا الصدد :

أ- أن يتقبلوا فلسفة وتوجهات المنظمة.

- أن يقبلوا ما يفوض لهم من سلطة وصلاحية، ويتحملوا المسئولية.

ب- أن يعملوا بدأب سعيا لتحقيق أهداف المنظمة.

جـ- ألا يسيئوا الظن بالنوايا الطيبة للإدارة.

د- أن يُحسِّنوا الصورة الذهنية للمنظمة (صورتها فى أذهان جمهورها من الأطراف المجتمعية مثل العملاء والنقابات والموردين والمنظمات المالية والجهات الحكومية المعنية ومجلس الشعب، ووسائل الإعلام..)

هـ- أن يُبدوا ولاءهم وإلتزامهم.

د- ألا يبددوا ثقة الإدارة فيهم.

ومن غير المرجع أن يتم الوفاء بكافة توقعات الفرد أو توقعات المنظمة. بل تجرى موازنات مستمرة وأحيانا مفاوضات صريحة وضمنية بينهما. وبرغم أن هذه التوقعات لا تُحَدَّدُ تفصيلا وكتابة إلا أنها تظل مؤثرة فى علاقة الفرد والمنظمة وتؤثر على السلوك الفردى بدرجة أو بأخرى.

ويعد التعاقد السيكولوجى مفهوما مفيدا فى إختبار عملية التطبيع الإجتماعى للأعضاء الجدد فى المنظمة أى الموظفين الجدد. فالانطباعات والخبرات المبكرة للفرد فى بداية عمله بالمنظمة تؤثر كثيرا على مساره الوظيفى لاحقا وعلى درجة رضائه عن العمل، وعلى إتجاهه نحو تحسين الإنتاجية. كما تؤثر درجة

مقابلة وموازنة توقعات كل من الفرد والمنظمة على رغبة الناس فى الإستمرار بالعمل بها وكذا رغبة المنظمة فى الإبقاء عليهم كموظفين أو موظفات.

الحاجة لمدخل عالمى

تتزايد التحديات التى يواجهها المديرون منذ بداية التسعينات من القرن العشرين.الأمر الذى يدعو لإعادة تقييم فلسفات واستراتيجيات وسياسات وأنماط الإدارة. فعلى مدى السنوات العشرين الأخيرة حدثت تطورات سياسية إقتصادية وتكنولوجية غير مسبوقة. لقد تفتتت دول مثل الإتحاد السوفيتى ويوجوسلافيا، وتوحدت الألمانيتين، وقامت تكتلات إقليمية سياسية إقتصادية مثل الإتحاد الأوربى والنافتا (السوق المشتركة لدول أمريكا الشمالية : الولايات المتحدة وكندا والمكسيك). وتكتل دول جنوب شرق آسيا (آسيان) وغيرها. وظهرت تكنولوجيا متقدمة للغاية للمعلومات والإتصالات ربطت العالم وجعلته أشبه بقرية واحدة. وظهرت إهتمامات متزايدة بالجودة وبالتنافس وجذب وكسب وإرضاء العملاء ليس فقط فى الأسواق المحلية بل فى الأسواق العالمية أيضا. نحن إذن نعيش ظاهرة العولمة Globalization.(*)

ومع إنفتاح دول وأسواق العالم على بعضها تجد الإدارة العصرية نفسها أمام مطلبين إداريين هامين. أما الأول فهو الحاجة للتعلم من آخرين لاسيما المنافسين الناجحين عالميا. وأما الثانى فهو الحاجة لفهم سبل التعامل الفعال مع عاملين من جنسيات مختلفة، ناهيك عن التعامل أيضا مع عملاء وموردين من دول مختلفة.

(*) لمزيد من التفصيل عن ظاهرة العولمة، راجع :

أحمد سيد مصطفى، " اتجاهات إداريه معاصرة ." أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ١٥، يونيو ١٩٩٦، ص ٣.

الفروق والتشابهات الثقافية

يمكن - بسهولة - إفتراض أن تعدد جنسيات العاملين يعكس اختلافات فى ثقافاتهم. أى إختلافات وفروقا فى قيمهم واتجاهاتهم وعاداتهم ومدركاتهم وسلوكياتهم.وهنا تثار عدة تساؤلات، مثل :

أ- هل يجب معاملة الموظفين مختلفى الجنسيات والثقافات بشكل موحد أو مختلف؟

ب- هل تختلف التنظيمات - عالميا - من حيث الهيكل والأداء؟

ج- كيف يوثر إختلاف نظم العلاقات الصناعية أو العلاقات بين الإدارة والعاملين على علاقة الموظف / المستخدم فى مجتمعات مختلفة؟

هـ- هل يجب أن تختلف مداخل وأساليب الإتصال والتفاوض عند شراء أو بيع منتجات فى دول أو أسواق مختلفة؟

و- هل يجب أن تختلف وسائل ورموز الإتصال عند تصميم الإعلان عن نفس السلعة أو الخدمة فى أسواق مختلفة؟

لا شك أن كل هذه التساؤلات والقضايا ترتبط من قريب أو بعيد بدراسة السلوك الإنسانى. سلوك البشر كعاملين وكعملاء وكموردين. وهى أمور يتعين معالجتها ليس فقط من منظور إقتصادى أو إدارى عام أو منظور مجرد، بل أنها تحتاج أيضا لمنظور سلوكى.

تأثير الثقافة القومية

لا شك أن لكل بلد تقريبا ثقافته القومية أو الوطنية. ولا يمكن أن نعزل التقدم المبهر لمجتمعات مثل اليابان وألمانيا عن ثقافتها القومية. إن هذا التقدم هو وليد لأداء إدارى فاعل فى استغلال الموارد المتاحة. وهذا الأداء الإدارى الفاعل تمارسه الإدارة فى منظمات متعددة فى مجالات النشاط الإقتصادى المختلفة (صناعة - زراعة - خدمات وتجارة ..) ويتأثر الأداء الإدارى بثقافة الناس فى مجتمعهم.

فمنذ بداية التطوير الصناعى فى المانيا درجت الإدارة والعاملون على المشاركة فى صنع القرار. ونفس الشىء حدث ويحدث فى المنظمات اليابانية كجزء من الثقافة السائدة فى المجتمع. خذ مثلا آخر تقليد حلقات الجودة الذى نشطت الشركة اليابانية فى ممارسته، كأسلوب للعمل الجماعى الرشيق والمستمر. وقد انتقل هذا التقليد إلى العديد من الشركات الأوروبية والأمريكية. وهذا يثير تساؤلاً هاما عن إمكانية نقل ممارسات وتقاليد لاسيما إدارية من مجتمع لآخر.

ولاشك أن دراسة السلوك الإنسانى وبالأحرى السلوك التنظيمى تتطلب فهم ثقافة المجتمع الذى تعمل به المنظمة أى البيئة الثقافية التى تشكل أحد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة (تمييزا لها عن بيئة المنظمة الداخلية أو مناخها التنظيمى) وتجدر الإشارة إلى إن ثقافة المجتمع تختلف عن ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية التى سنعالجها فى موضع لاحق.

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم المنظمة كإطار للسلوك التنظيمى، وكنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته المحيطه فيؤثر فيها ويتأثر بها. وعرضنا لمقومات المنظمة

من حيث الرسالة والهدف أو الأهداف وتقسيم العمل وتسلسل السلطة. وناقشنا معنى السلوك التنظيمى للعاملين كأفراد وجماعات، وما تشمله دراسته من عناصر هى : سلوك الناس وعملية الإدارة والمحيط التنظيمى الذى تتم فيه عملية الإدارة والعمليات التنظيمية المؤداة.

وحللنا العوامل المؤثرة على السلوك فى المنظمات، إلى : الفرد والجماعة والتنظيم والبيئة المحيطة. وعرضنا لتعدد أبعاد مدخل العلوم السلوكيه ممثله فى نظام الشخصيه (علم النفس) والنظام الإجتماعى (علم الإجتماع) والنظام الإنسانى. وركزنا على أن الإدارة هى نشاط انسانى لمديرين وعاملين (مرءوسين). وأن الإدارة يتعين أن تراعى توقعات العاملين وحاجاتهم، بالضبط كما يجب على العاملين أن ينسجموا مع توقعات الإدارة. وأخيرا أوضحنا أهمية الحاجة لمدخل عالمى لدراسة السلوك التنظيمى فى ضوء تنامى ظاهرة العالمية وظهور التكتلات الإقتصادية الإقليمية وحرية إنتقال العمالة وتواجد عاملين متعددى الجنسيات والثقافات فى بعض المنظمات.

أسئلة للمراجعة

١- يتأثر سلوك الناس فى المنظمات بعدة عناصر. ما هى وكيف تؤثر فى هذا الصدد ؟

٢- حدد مقومات المنظمة والعلاقات التبادلية بينها.

٣- ما معنى أن المظمة :

أ- نظام إنسانى إجتماعى ؟

ب- نظام مفتوح ؟

٤- كيف تؤثر الفروق الثقافية على أسلوب إدارة العاملين وعلاقاتهم ؟



الفـــروق الفرديـــة والأداء

❀ أهداف الفصل

بعد قراءة هذا الفصل، تكون قادرا على :

١- تفهم إطار وطبيعة الفروق الفردية بين الناس.

٢- التعرف على الفروق بين الأفراد فى القدرات العقلية كعناصر للذكاء.

٣- إدراك كيفية الإفادة من قدراتك العقلية.

٤- التعرف على الفروق بين الجنسين فى القدرات العقلية والعضلية وأثر ذلك على الأداء.

الفروق الفردية والأداء

تؤثر الفروق الفردية فى الخصائص الشخصية فى كيفية أداء الناس لأعمالهم. لأن سمات الفرد وخصائصه تؤثر على سلوكه فى العمل وعلى كمية وجودة أدائه. وعادة ما يكون سلوك الفرد فى العمل محصلة للتأثير المشترك لخصائص كل من الفرد والموقف الذى يعيشه.

ويبدو تأثير الفروق الفردية على أداء العمل واضحا إذا علمنا أن نسبة قليلة من العاملين فى عديد من المجالات تنتج معظم العمل. ففى مجالات للأداء مثل الإنتاج أو البيع أو الشئون الإدارية فقد نجد أن ٢٠٪ من العاملين ينتجون ٨٠٪ من حجم العمل. بينما ينتج ٨٠٪ من العاملين ، الـ ٢٠٪ الباقية تقريبا. كما أن عدداً محدودا للغاية من العاملين الذين يقدمون اقتراحات عملية ينالون قدراً كبيراً من المكافآت.

طبيعة الفروق الفردية

يتطلب أداء كل عمل من الأعمال إستخدام بعض القدرات والإستعدادات الخاصة. وعلى حين تتميز بعض عوامل الإنتاج كالآلات والمحركات بتماثل معين أو أشكال نمطية مشتركة بشكل يوضح أن هذه الآلات أو المحركات ستعمل بطريقة متشابهة ودرجة كفاءة واحدة يسهل التنبؤ بنتاجها ، فإن هذا التماثل والشكل النمطى لا يتوفر فى العنصر البشرى. ذلك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم إختلافاً واضحاً فى القدرات والاستعدادات العضوية والذهنية وفى الميول والإتجاهات.

وفى ظل ظروف عمل واحدة فإن العمل الذى يؤديه أشخاص متساوون فى المستوى الدراسى وفي درجة التدريب يتفاوت من شخص لآخر من حيث السرعة

والدقة فى الإنجاز أو مدى الحرص علي التزام المبادىء والأسس الخلقية فى الأداء، أو أنماط السلوك المناسبة مع الزملاء والرؤساء والعملاء ويكون من الطبيعى أن يصلح (ا) لعمل معين ويصلح (ب) لعمل آخر.

(٢) لما كانت الفروق الفردية أمراً واقعا وطبيعة سائدة، يتعين أن تنتبه الإدارة لهذه الفروق وتراعيها. فهذا أمر هام للغاية بالنسبة لمنظمات الأعمال إن أرادت أن تبنى وتنمى قدراتها التنافسية. كما أنه هام بنفس القدر للمنظمات الحكومية، إن هى أرادت أن تحقق رسالتها فى تقديم خدمات جيدة لجماهيرها.

تأثيرات الفروق الفردية فى مجال العمل

تمارس الفروق الفردية تأثيرات متنوعة فى مجالات العمل المختلفة يمكن توضيحها فى النقاط التالية:

١- يختلف الناس فى صلاحيتهم عند الإختيار للتعيين

يتطلب الأداء السليم لكل عمل من الأعمال توفر بعض القدرات والاستعدادات الخاصة. ولما كانت هذه القدرات والإستعدادات محل إختلاف كبير بين الأفراد فإن ذلك يبرز أهمية التركيز على ترشيد سياسات الإختيار بحيث يتم تقدير درجة صلاحية كل فرد للعمل المرشح له تقديراً علمياً سليما. ويستهدف الاختيار الفعال إنتقاء من تتوفر لديهم أو يحتمل أن تتوفر لديهم متطلبات الوظائف المراد شغلها من حيث القدرات والإهتمامات والميول الشخصية. كما أن الفرد نفسه لو أتيحت له فرصة إختيار عمله فإنه يختار العمل الذى يتناسب مع قدراته وإستعداداته.

وقد أوضحت بعض الدراسات وجود علاقة موجبة لها دلالتها بين مستوى الذكاء الفردى وبين درجة صعوبة العمل الذى إختاره الفرد فى نطاق الأعمال الكتابية. وقد فسرت ذلك بأن الفرد يميل دائما لأن يختار وينتقل إلى الأعمال التى تتناسب مع مستوى ذكائه. كما إتضح أن التنقل من عمل لآخر يمكن أن يقل لدرجة ملحوظة عن طريق الإهتمام بوضع الموظفين فى الأعمال التى تناسب قدرات كل منهم، وأن الموظفين الذين يمتلكون قدراً قليلا من القدرات اللازمة بلغت نسبة إنتقالهم من الأعمال البسيطة نصف ما بلغته لدى الأفراد الذين يمتلكون نفس القدرات بدرجة أعلى. ولوحظ عكس هذا الوضع فى الأعمال المعقدة.

إن العمل الطبيعى أو العادى هو الذى يؤديه الفرد دونما صعوبة لأنه يكون نتيجة التوافق مع استعداداته الجسمية والنفسية، وإذا لوحظت مجموعة من العمال أثناء تأديتهم لعملهم سيظهر أن بعضهم يبذل مجهوداً كبيراً فى عمله بينما يبدو الآخر على طبيعته.

وهكذا فإن لكل فرد قدراته واستعداداته الخاصة التى تجعله مناسباً فى عمل معين دون عمل آخر.

٢- يختلف الناس فى الإنتاجية

الإنتاجية البشرية هى تعبير عن قدر الناتج الذى ينتجه فرد أو مجموعة خلال فترة زمنية معينة.

وقد أجريت دراسات غطت عشرة آلاف من العاملين. واتضح أنه كلما زاد تعقد العمل يزيد أثر الفروق الفردية على قدر الناتج من العمل. فقد ينتج مندوب متمكن لمبيعات سلع صناعية مائة ضعف ما ينتجه مندوب متوسط القدرة. وفى

المقابل قد ينتج فنى متمكن لإدخال بيانات للحاسب ضعفين فقط لما ينتجه فنى متوسط القدرة. فبيع السلع الصناعية أكثر تعقيدا من إدخال بيانات للحاسب الآلى.

تظهر الفروق الفردية بشكل واضح إذا قورنت كمية إنتاج مجموعة من العاملين فى فترة زمنية واحدة. وفى دراسة أجريت على عشرة من عمال إحدى شركات الدخان الكبيرة لمدة ثلاثة شهور ظهر مدى التفاوت بين إنتاج العمال إذ بلغ إنتاج العامل رقم (٢) ضعف العامل رقم (٣) كما يتضح من الجدول التالى:

جدول(١/٢)

متوسط الإنتاج اليومى لعشرة عمال

فى أحد أقسام تعبئة الدخان بإحدى شركات الدخان الكبيرة

رقم العامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
متوسط الإنتاج	٦٧٢٠	٨٢٣٥	٤١٣٥	٥٦٠٥	٥٢٧٠	٦١٨٥	٦٤٣٥	٧٠٨٠	٤٢٨٥	٨٥٢٠

فإذا حسب متوسط إنتاج العمال العشرة لكان (٥٩٨٧) وحدة فى اليوم، ولكان إنتاج أحسن عامل ١٣٧٪ وأبطأ عامل ٦٩٪. وهى نسبة كبيرة تؤثر حتما على تكاليف الإنتاج.

وقد بينت الدراسات التى أجريت فى هذا الصدد أن كمية إنتاج العمال الأكفاء قد تزيد بمقدار الضعف أو بمقدار ٣ أمثال كمية إنتاج العمال الضعاف. وفى بعض

الحالات المتطرفة وجد أن إنتاج أحسن العمال يزيد بمقدار عشرة أو عشرين مثلا عن إنتاج أقلهم كفاءة.

إن مدى الخسارة التى تسببها الفروق الفردية يمكن تصوره إذا ما تخيلنا أن كل العاملين ينتجون بمعدل إنتاج أحسن عامل أو يقاربه. ولو تحقق ذلك لارتفع رقم الإنتاج إلى حد كبير. وهذه الفروق تعبر فى الواقع عن فروق فى نفقات الإنتاج. فمع أن العاملين يستخدمون أدوات وآلات متشابهة ويشغلون أماكن متساوية ويستهلكون مقادير متساوية من الطاقة أو الكهرباء، إلا أن إنتاج بعضهم يقل عن إنتاج البعض الآخر. وهذا يعنى أن العاملين قليلى الإنتاج يكلفون المنظمة أكثر مما ينبغى.

٣- يختلف الناس فى جودة الإنتاج

بالإضافة إلى إختلاف العاملين فى كمية الإنتاج فإنهم يختلفون أيضاً فى جودته. وقد أوضحت ذلك دراسة أجريت فى مصنع لبعض الأجزاء الدقيقة المستخدمة في تركيب ماكينات الطائرات، حيث طلب من ٤٥ عاملا أن يقوموا بقياس ١٩ قطعة معدنية مختلفة الأحجام والأشكال بإستخدام الميكروميتر. وكانت كل قطعة من هذه القطع قد قيست من قبل بأجهزة دقيقة جداً. ثم قورنت المقاييس التى أعدها العمال بالمقاييس الحقيقية لهذه القطع المعدنية. وأعطيت كل عامل درجة تبعاً لدقته فى القياس. وهذه الدرجة عبارة عن النسبة المئوية للقطع التى قاسها صحيحاً فى حدود ٠,٠٠٠١ من البوصة من القياس الحقيقى. وقد لوحظ أن الدرجات التى نالها العمال تتراوح تقريباً بين ٥٪، ٦٣٪ مما يدل على وجود فروق كبيرة بينهم من حيث دقة القياس.

٤- يختلف الناس فى القدرة والموهبة

إن عوامل مثل الطموح والثقة بالنفس والمظهر الجيد والقدرة على ممارسة السلوك السياسى لا تكفى لأداء العمل، لكن الناس يحتاجون أيضا للقدرات والمواهب المناسبة حتى يحسنوا أداء العمل. ومن ثم، تعد القدرة مصدراً رئيسيا للفروق الفردية، يؤثر على أداء العمل.

٥- يختلف الناس فى إدراكهم لأهمية العمل الجاد

فالناس الذين يحبون العمل يبحثون عن الإثارة. عن أعمال مثيرة ثرية بالأداء غير العادى والمحفز. لكن ليس كل الناس كذلك بالطبع. إن معظم أو ثلثى العاملين تقريبا يفضلون أعمالا تتطلب بذل أدنى جهد عقلى وأقل مسئولية. بل أن بعض الناس يستغرقون فى أحلام اليقظة خلال العمل ويحققون ذواتهم من خلال الترفيه والحياة الأسرية الناجحة. لذلك يفضل هؤلاء الناس أعمالا تكرارية رتيبة ويجدون فيها نمط العمل المناسب لهم.

٦- يختلف الناس فى نمط القيادة الذى يفضلون

فترى كثيراً من الأفراد يفضلون أقصى قدر من الحرية فى العمل، ويمكن أن يعملوا بفاعلية فى ظل هذا النمط القيادى. بينما يروم بعض الأفراد أن يكون الإشراف عليهم مباشراً ومحكما. كما يختلف الناس فى قدر الإشراف الذين يحتاجون. وبشكل عام يمكن القول بأن الأفراد الأقل قدرة وخبرة وتحفيزا يحتاجون لإشراف أكثر. ولعل أكثر المشكلات التى تواجه المدير صعوبة تأتى من الأفراد الذين يحتاجون لإشراف كثيف مباشر لكنهم يتبرمون من هذا الإشراف عندما يمارسه المدير.

٧- يختلف الناس فى حاجاتهم للإتصال بآخرين

وفقا لبعض سمات الشخصية الإنسانية والإهتمامات المهنية، يختلف الناس فى قدر ما يحتاجون من إتصال مع الآخرين حتى يكونوا راضين عن أنفسهم وأعمالهم فبعض الناس يمكنهم العمل بشكل منفرد طوال اليوم وبإنتاجية عالية. بينما تجد آخرين لا يطيقون ذلك ولا يستريحون إلا إن كانوا متفاعلين فى عمل أو متحدثين مع موظف آخر أو موظفة أخرى. وأحيانا يتم تخصيص وقت لوجبة خفيفة فى وسط يوم العمل لتهيئة إتصال أو تواصل إجتماعى بين العاملين.

٨- يختلف الناس فى قدر إلتزامهم وولائهم تجاه المنظمة

قد تجد بعض العاملين ملتزمين تماما إزاء صاحب المنظمة الصغيرة أو إزاء الإدارة فى المنظمات المتوسطة والكبيرة، كما لو كانوا شركاء فى الملكية. لذلك يكونوا - بالتبعية - على ولاء كبير ومهتمين للغاية بأداء عمل جيد وإنتاج سلع أو خدمات على مستوى الجودة المخطط أو المرغوب. وتجدهم ملتزمين بشدة بمواعيد الحضور والإنصراف، وبكل ما يسهم فى خفض تكلفة الأداء.

لكن من ناحية أخرى تجد بعض العاملين على درجة متواضعة من الولاء أو الإلتزام تجاه أصحاب الأعمال أو المنظمات. ولا يشعرون بأى قدر من الذنب عندما لا يلتزمون بمواعيد الحضور أو الإنصراف أو عندما يؤدون فينتجون أداء معيبا أو سيئا أو يتهاونون - عموما - فى الأداء متعللين بأعذار وهمية.

٩- يختلف الناس فى درجة المواظبة

هناك فروق بين العمال من حيث المواظبة على الحضور وترجع بدرجة أو بأخرى إلى درجة رضائهم على العمل ودرجة تكيفهم مع بيئته. فالبعض يواظب عليه

والبعض الآخر يكثر بينهم الغياب سواء الغياب الجزئى أى القاصر على بعض ساعات العمل فى اليوم. أو الغياب الكلى أى الغياب عن يوم كله . وفى الحالتين فهناك خسارة فى ساعات العمل تتمثل فى هبوط حجم الإنتاج وإضعاف معنويات باقى العمال.

ويتضح مدى الفروق بين العمال فى الغياب من دراسة أجراها فوكس "Fox وسكوت " Scott فى مصنع لسبك المعادن حيث قاما بإحصاء عدد المرات التى غاب فيها ١٥١ عاملا بهذا المصنع فى فترة ستة شهور. وأوضحت نتائج الدراسة أن حوالى ٣١٪ من العمال لم يغيبوا إطلاقا فى هذه الفترة وأن حوالى ٢٣٪ من العمال غابوا مرة واحدة فى نفس الفترة. وأن عدد العمال يقل تدريجيا كلما زاد عدد مرات الغياب.

١٠- يختلف الناس فى معدل دوران العمل

يؤدى عدم تناسب مقتضيات العمل مع قدرات واستعدادات الموظف أو الموظفة إلى إضعاف المعنويات وزيادة حالات عدم الإستمرار فى العمل. حيث توجد فروق بين الأفراد من حيث إستمرارهم فى العمل مدة طويلة أو كثرة تنقلهم بين الأعمال المختلفة.

ويعبر دوران العمل عن قدر التسرب فى العمالة أو ترك العمل بمنظمة معينة. ويحسب بقسمة عدد تاركى العمل فى فترة محددة على متوسط عدد العاملين بالمنظمة أو بالإدارة أو القسم خلال تلك الفترة .

ومن الممكن تقليل تنقلات الأفراد إلى درجة كبيرة إذا روعى إختيارهم بحيث تكون درجة صعوبة العمل متناسبة مع قدراتهم. إن عدد التنقلات التى تحدث بين ضعاف المقدرة الذين يقومون بأعمال سهلة يقل كثيرا عن عدد التنقلات التى

تحدث بين الأفراد ذوى المقدرة الكبيرة والذين يقومون بنفس هذه الأعمال. ويحدث عكس ذلك فى الأعمال الصعبة فإن عدد تنقلات العمال ضعاف المقدرة تكون عادة أكبر من عدد تنقلات ذوى القدرة العالية.

ولاشك أن إرتفاع معدل دوران العاملين يحرم المنظمة من الإستفادة بخبرة العاملين المدربين فضلا عن صعوبة تغطية نفقات الإستقطاب والإختبار والتدريب المتكررة.

١١- درجة الإفادة من التدريب

نظراً لإختلاف الأفراد فيما يتوافر لهم من قدرات واستعدادات خاصة فإن هناك فروقاً كبيرة فى قدرتهم على التعلم ودرجة الإستفادة من البرامج التدريبية. فبينما يستطيع البعض أن يصل إلى مستوى الكفاية المطلوبة بعد فترة قصيرة فإن البعض الآخر يحتاج إلى مدة أطول. وقد يعجز بعض الأفراد عن الوصول إلى المستوى المناسب للإفادة من التدريب مهما طالت مدته.

ولاشك أن هذه الظاهرة من شأنها أن تؤدى إلى زيادة تكاليف التدريب. كما أن العاملين يتقاضون أثناء فترة التدريب أجوراً أكبر مما يستحقون نظراً لأن إنتاجهم أثناء فترة التدريب يكون ضعيفا سواء فى الكمية أو فى مستوى الجودة. كما أنهم أثناء فترة التدريب العملى قد يتلفون بعض المواد الخام، مما يزيد من تكاليف الإنتاج. وقد يتسببون أيضاً فى تلف بعض الأدوات والأجهزة والآلات مما يؤدى إلي خسارة مالية. بدرجة أو بأخرى.

١٢- يختلف الناس فى مدى الإصابة فى حوادث العمل

كما تظهر الفروق الفردية فى درجة الميل إلى الإصابة فى حوادث العمل. فبعض الأفراد أكثر ميلا من غيرهم إلى ذلك. وقد أجريت دراسة فى مصنع للسيارات يعمل به ٦٨٠ عاملا عن توزيع الحوادث التي وقعت فى فترة ستة شهور حيث أتضح أن ٢٦,٨٪ من العمال لم تقع لهم أية حادثة إطلاقاً وأن ٢١,٨٪ منهم قد وقعت لهم حادثة أو حادثتان وأن ١٧,٨٪ منهم وقعت لهم ثلاث أو أربع حوادث.

يتضح مما سبق أن مبدأ الفروق الفردية يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالتكوين الشخصى للأفراد ممثلا فى قدراتهم واستعداداتهم وميولهم. وأنه يتعذر الإعتماد على المؤثرات الخارجية مثل : الأجور الإضافية أو المكافآت والتدريب وزيادة الخدمات الإجتماعية، فى إزالة الفروق الفردية أو التخفيف من حدتها. وهكذا فإنه يتعين إعتبار مبدأ الفروق الفردية كحقيقة واقعة وإعماله فى عمليات الإختيار والتعيين فى الوظائف والأعمال المختلفة ووفقاً لقدرات وإستعدادات الأفراد. وأخذه أيضا فى الإعتبار عند رسم سياسات الإشراف على العاملين، وكذا سياسات النقل والترقية، وفى تخطيط المسار الوظيفى لكل موظف على مدى سنوات خدمته بالمنظمة.

وإذا كانت الفروق الفردية تمارس هذا الأثر الكبير على الأداء كما ونوعاً. وإذا كانت ترتبط إرتباطاً وثيقا بشخصية الأفراد وقدراتهم ولا تتأثر بالمؤثرات الخارجية، فهى بهذا الشكل تستحق أن تكون عنصراً أساسياً فى تخطيط سياسات الإختيار والتعيين فى الوظائف. وكذا سياسات الإشراف والحفز بحيث

تكون موضع اهتمام وانتباه القادة فى أى منظمة، فى تفاعلهم مع سلوكيات مرءوسيهم وإدارتهم لهذه السلوكيات.

القدرة العقلية والذكاء

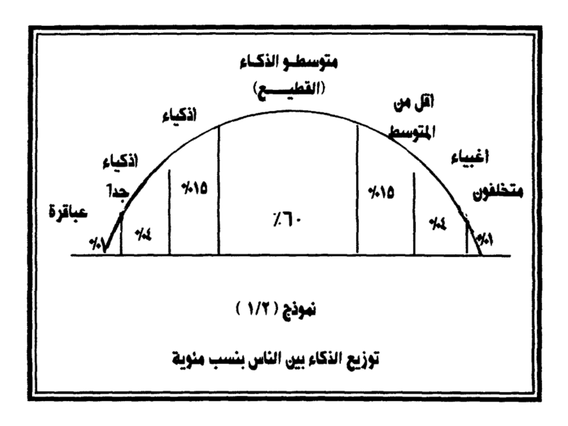
القدرة هى تعبير عن كل ما يستطيع الفرد أداءه من أعمال عقلية أو حركية أو سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب. كالقدرة على التفاوض أو الإتصال أو إجراء العمليات الحسابية، والقدرة على فهم المعانى من الكلمات المقروءة أو المسموعة، والقدرة على المشى وعلى استخدام الأذرع واليدين فى معالجة أشياء معينة. والقدرات تتضمن مهارات تتوفر فعلا لدى الفرد(*) . وقد تكون القدرة فطرية كالذكاء أو مكتسبة كالقدرة على التعامل مع الحاسب الآلى. أو القدرة على صنع قرارات.

وتعد القدرة العقلية أو الذكاء إحدى أهم الفروق بين الناس من حيث أثرها على أداء العمل. بطبيعة الحال فإن أداء عمل معقد يتطلب أن يكون المؤدى على مستوى عال من القدرة العقلية. بينما لا يتطلب العمل غير المعقد أو البسيط هذا المستوى. خذ مثلا عامل نظافة أو عامل فى بنك يغلق المظاريف المحتوية على رسائل البنك بقطعة من الأسفنج المبلل. مثل هذه الأعمال لا تحتاج لقدرة عقلية عالية أو فائقة. فإن عُيِّن بها موظف متمكن فى قدراته العقلية سيكون هذا تبديدا للموارد ووضعا للشخص غير المناسب فى العمل غير المناسب.

(*) القدرة = المعرفة × المهارة

الذكـــــاء

تعبير الذكاء فى اللغة العربية يعنى إكتمال وتمام الشىء. يقولون إذكاء النار أى رفعها حتى إتمام توقدها. الذكاء إذن هو تعبير عن تمام وسرعة الفهم والقدرة على التحليل الفاعل للمواقف والمشكلات والتوصل لحلول أو مناهج سليمة للحل أو التصرف. ولا توجد فروق عرقيـة أو بين الأجناس فى الذكاء بشكل محدد. لكن الذكاء يتوزع بين الناس على مدى عريض كما يوضح النموذج التالى:



نموذج (١/٢)

توزيع الذكاء بين الناس بنسب مئوية

والذكاء أساسا فطرى، لكنه يمكن أن يتطور فيتحسن بمدى يصل إلى ٢٥درجة بفعل عوامل بيئية مثل أسلوب التنشئة الأسرية والتربية التعليمية وما يكتسبه الفرد من قدرات عقلية. كذلك قد ينخفض مستوى الذكاء بفعل عوامل بيئية مثل

سوء التغذية وتلوث البيئة والأمراض، وتدنى أسلوب ومناهج التعلم.

عناصر الذكـــاء

لا يعتبر الذكاء خاصية خالصة مستقلة. لكنه يتكون من عامل عام مع عوامل خاصة، تسهم فى تكوين قدرة حل المشكلات. أما العامل العام فيساعد على فهم كيف يعمل بعض الناس بطريقة جيدة فى كثير من الأعمال التى تتطلب جهدا عقليا. ورغم أن العناصر الخاصة للذكاء هى موضع جدال، فإنها تتكون فى حدها الأدنى من قدرات لفظية وعددية أو حسابية (رياضية).

ومن أكثر إختبارات التوظيف شيوعا، اختبار قدرات الموظف.(*) والذى يقوم على فكرة أن الذكاء يتألف من عناصر أو عوامل كثيرة. وتجدر الإشارة لهذه العناصر لأنها مصدر للفروق الفردية المؤثرة على أداء العمل. وهذه سبع من العناصر التى يقيسها هذا الإختبار والتى ترتبط بالقدرة العقلية لحد كبير، بالإضافة إلى سرعة رد الفعل.

١- القدرة اللفظية

وتتمثل فى القدرة على استيعاب ما يرسل إليك من معان فى قالب لفظى مكتوب أو منطوق واستخدام الكلمات في التفكير وفى إرسال المعانى والتعبير عنها فى إتصال شفهى أو كتابى، وإدراك ما بين الألفاظ والجمل من علاقات التشابه والتضاد.

وتعد المهارة اللفظية مقوما هاما للنجاح فى عديد من الوظائف مثل أعمال مندوبى البيع والمديرين وأختصاصيى العلاقات العامة والإعلان.

(*) Employee Aptitude Survey.

٢- القدرة الحسابية او العددية

وتتمثل فى القدرة على التعامل مع الأرقام. القدرة على فهم ما يرسل اليك فى قالب حسابى واستخدام الأرقام فى التفكير وفى إرسال المعانى والتعبير عنها فى قالب حسابى رقمى أو كمى. وهى كذلك القدرة علي معالجة مشكلة فى صيغة كمية أو رياضية والتعامل مع الأرقام والتحليل الرياضى والحسابات الجبرية. ومن الوظائف التى تتطلب القدرة الحسابية أو العددية، وظائف المحللين الماليين وأخصائيو التكاليف ومبرمجو الحاسبات وخبراء الضرائب والمهندسين.

٣- القدرة على التصور البصرى المكانى (*)

وهى القدرة على إدراك أبعاد الأشكال المجسمة أو المسطحة وتقليبها فى الذهن وتصور ما ستؤول إليه بعد حركتها أو دورانها. وكذا القدرة على تصور حركات الأجزاء والآلات والأوضاع المختلفة أثناء هذه الحركة. وهذه القدرة تمثل متطلبا جوهريا للمهندسين وفنيبى الرسم وفنيين آخرين. كما أن التصوُر البصرى يعد هاما للاستعداد الميكانيكى.

٤- التعليل العددى Numerical reasoning

ويتمثل فى القدرة على تحليل علاقات منطقية وإكتشاف مبادىء تؤكدها. ويعد التعليل العددى- أساسا - نفس عملية الإستقراء - أى التوصل لتعميمات من حالات جزئية محددة، أو أكتشاف مبادىء أو أسس. ومعظم وظائف المستويات الأعلى وبعض وظائف المستوى الأوسط تتطلب تعليلا إستقرائيا.

(*) Space visualization

خذ مثلا موظفاً فى شركة تأمين يتلقى مطالبات مؤمن عليه تعرض لخطر الحريق. إنه يستخدم التعليل الإستقرائى عندما يجمع حقائق ليتوصل إلى استنتاجات بشأن السبب المحتمل للحريق.

٥- التعليل اللفظى Verbal reasoning

ويتمثل فى القدرة على تحليل حقائق مصاغة لفظيا والتوصل لأحكام سليمة إعتمادا على معان متضمنة منطقيا فى هذه الحقائق. وكذا القدرة على معرفة متى يكون استنتاجا معينا غير مبرر إعتمادا على حقائق متاحة. هى القدرة على تنظيم وتقييم والإستفادة بمعلومات لازمة لصنع القرار الفنى أو الإدارى.

٦- الطلاقة اللفظية Word fluency

وهى القدرة على استخدام الكلمات بسهولة وسرعة. وهذه القدرة مطلوبة فى الوظائف التى تتطلب تعبيرا مكثفا لفظيا كان أو كتابيا. مثل وظيفة مرشد سياحى أو محام أوسكرتير.

٧- التعليل الرمزى Symbolic reasoning

وهى القدرة على إستخدام رموز ذات معنى أو دلالة لتوضيح معنى معين، والتوصل لأحكام وقرارات منطقية. كما تتضمن هذه القدرة أيضا القدرة على تقييم مدى توفر معلومات كافية لصنع قرارات محددة. وهذه القدرة مطلوبة فى وظائف المستوى العالى خصوصا تلك الوظائف الفنية أو العلمية.

٨- سرعة رد الفعل

وهذه تتمثل فى الفترة التى يستغرقها الفرد فى الإستجابة لمثير أو مؤثر

خارجى وللتصرف بسرعة إستجابة لهذا المؤثر .

وقد أوضحت الإختبارات الفعلية (أو الإدراكية) فائدة واضحة فى فهم طبيعة الذكاء كما شرحنا سلفا. كما أثبتت فائدتها أيضا فى التنبؤ بمستوى أداء العمل فى وظائف عديدة مختلفة. وبرغم فائدتها فى إختيار الأفراد المناسبين من بين المتقدمين لشغل وظائف، إلا أن هذه الإختبارات تعرضت لبعض الإنتقادات. فقد نظر البعض إليها على أنها متحيزة ضد من لم يحظوا بفرص تعليمية مناسبة وكافية. وإنتُقِدتْ أيضا على أساس أن البعض ممن تتعارض قيمهم الثقافية مع التعلم، سيكون أداؤهم ضعيفا فى هذه الإختبارات.

وهناك مقياس للذكاء يسمى معامل الذكاء العام،(IQ)(*) أو يقيس القدرات العقلية ككل أو كمحصلة . وهو عبارة عن استقصاء يخصص لكل فئة عمرية وله درجة معينة. وتقسم الدرجة التى حصل عليها الفرد بإعتبارها ممثلة لعمره العقلى على عمره الزمنى أى :

$$\frac{\text{العمر العقلى}}{\text{العمر الزمنى}} \times ١٠٠$$

الذكاء العملى

يرى كثير من الناس بما فيهم علماء النفس أن الطريقة التقليدية لفهم الذكاء كما أوردناها سلفا لا تصف القدرة العقلية بشكل كاف. وهناك انطباع غير سليم عن إختبار الذكاء بأن الذكاء هو - لحد كبير - القدرة على أداء أعمال مرتبطة بعمل أكاديمى أو متميز.

(*) Intelligence Quefficient.

ولتجاوز الفكرة المحدودة بأن الذكاء ينطوى على قدرة حل المشكلات المجردة، إقْتُرِحَ مفهوم الذكاء العملى. ويعنى أن الذكاء يتألف من ملامح أو عناصر عديدة. ومن ثم فإن الذكاء العملى لا يستبعد نوع الذكاء الذى تقيسه اختبارات الذكاء، لكنه يتضمن أيضا أنواعا أخرى للذكاء. أى أن الذكاء تعبر عنه الأنشطة العقلية المتنوعة وأن دراسة الذكاء تستلزم دراسة هذه الأنشطة العقلية ككل.

تتمثل النظرية التى ينطوى عليها الذكاء العملى فى أن هناك ثلاثة أنواع فرعية للذكاء. أما الأول فيرتبط بتجميع وتصنيف عناصر أو معلومات . وهو النوع **التقليدى** من الذكاء اللازم لحل مشكلات صعبة. وأما النوع الفرعى الثانى فهو **تجريبى** وهو نوع الذكاء اللازم للتخيل ودمج عدة أشياء بأسلوب إبتكارى. وأما النوع الفرعى الثالث فهو تكيفى. وهو نوع الذكاء اللازم للتكيف مع بيئتك أو تغيير بيئتك لتلائم حاجاتك. وهو لازم لتكون فى مستوى الذكاء العادى.

وتفسر فكرة الذكاء العملى كيف يستطيع شخص متعثر خلال تعليمه، أن يكون ناجحا كرجل أعمال أو سياسى أو مهنى، مثل طبيب أو مهندس.

كيف تستفيد من قدراتك العقلية

يمكنك أن تستفيد من قدراتك العقلية فى التعلم. فهناك عدة مبادىء رئيسية للتعلم ولطريقة دراسة محددة تساعدك على الإفادة من ذكائك فى مراحل التعليم وفى العمل أيضا.

مبادىء التعلم

هذه مبادىء للتعلم صيغت على ضوء مئات التجارب، بحيث أصبح استخدامها ممكنا فى مجالات التعليم والتدريب

١- ركـــز

إنك لن تستطيع التعلم أو الإستزادة منه، مالم تركز بعناية فى ما تتعلمه. والتركيز هو عملية تفكير بالأساس. وترجع نواحى فشل كثيرة فى التعليم المدرسى والجامعى إلى قصور التركيز أكثر من إنخفاض القدرة العقلية. فالتركيز يحسن قدرتك على أداء كل من الأعمال العقلية والجسمية.

وهناك معوق أساسى للتركيز هو اللاقرار. اللاقرار بشأن متى تدرس وأى موضوع ستدرس. إن ذلك لا يضيع الوقت فقط، بل هو سبيل مؤكد لخلق إتجاه سلبى بالنسبة للدراسة. ونفس الفكرة يمكن تطبيقها فى مجال العمل. فإن أمضيت وقتا متحيرا فى أى عمل ستؤديه ليكون يومك مثمرا، فإنك قد لا تنجح فى أداء جيد.

٢- إهتـم بمـــا تتعلمـه

لا شك أنك ستتعلم بشكل أفضل عندما تكون مهتما بالموضوع الذى تدرسه أو بالمشكلة التى تواجهك. فإن رأيت أن موضوعا يضايقك أو لا يهمك، أو لم تتوصل لموضوع يهمك، فلن تتعلم بشكل جيد. حاول أن تتلمس عنصرا أو أكثر فى موضوع يواجهك وأن تتحرى مدى وقوعه ضمن مجال إهتمامك.

٣- كن إنتقائيا

لا تتوجه إلى أى شيء، بل إنتق ما تنظر إليه أو تسعى لتعلمه أو أداؤه. إنك لن تستطيع أن تُحسن تعلم أى شيء يقدم إليك فى مراحل التعلم. إذن حاول أنت تحديد الشيء أو العنصر أو المجال الأكثر أهمية لك. قد يساعد معلم على تحديد أهم عناصر موضوع تدرسه أو يساعدك رئيسك على تحديد أهم عناصر عملك.

٤- حاول ان تتذكر

ربما كان مفيدا أن تحاول تذكُر - مثلا - أسماء شخصيات هامة. أو أسماء زملائك، أو أرقام تعبر عن عدد سكان أو معدلات نمو إقتصادى. إن تذكرك لأسماء زملائك أو أقاربك يساعدك على مناداة كل شخص بإسمه وعلى تعميق الروابط والعلاقات الشخصية. وهناك أشخاص بارعون فى أوراق اللعب (الكوتشينة) يستطيعون تذكر كم ورقة من فئة ٦ مثلا تم لعبها وكم منها باقية. فكلما رمى لاعب ورقة أنظر لها بعناية وعد كم منها رمى للأرض وحاول تذكر عدد الأوراق التى لُعِبت.

٥- نظم معلوماتك

عندما تسعى لتعلم أجزاء أو عناصر كثيرة من المعلومات، نظمها بأن تقسمها الى أجزاء وعناصر تهيىء معنى لك. فمثلا فى دراسة هذا الكتاب، حاول أن تصنف وتجمع بعض عناصره. فتقول هذه معلومات يمكننى استخدامها لتطوير نفسى، وهذه معلومات ستساعدنى على التعامل مع الآخرين.

٦- إعتمد على رقم ٧

يستطيع معظم الناس أن يتذكروا الأشياء حتى سبع تصنيفات أو عناصر فى

مجالات عديدة. فلدينا سبعة أيام في الأسبوع، وسبعة ألوان أساسية وعندما تحاول تعلُّم معلومة جديدة، رتبها فى سبع عناصر كبيرة. والأجزاء الجديدة من المعلومات يمكن إضافتها إلى هذه العناصر السبعة. فمثلا إن كنت ستكتب موضوعا إنشائيا نظمه أو قسمه إلى سبع عناصر رئيسية.

٧- تزود بقاعدة معلومات جيدة

كلما عرفت أكثر عن موضوع معين، سهل عليك أن تستقبل وتستوعب معلومات جديدة عنه. فالمعرفة تعطيك أوعية تضع فيها المعلومات. فمثلا إن كنت تهوى دراسة الحاسبات الآلية، سيسهل عليك أن تتعلم الأسماء وتصنف المعلومات عن الجيل الجديد للحاسبات.

الإستعاده هى المرشد الرئيسى لتذكر الأشياء. فإن وددت الإحتفاظ بمعلومة لدقيقة أو دقيقتان، فالوسيلة الأكثر فاعلية هى أن تُسمِّع لنفسك. فأنت تسمع المعلومة لنفسك فى صمت أو بصوت لمرات عديدة. وبإستخدام هذا الاسلوب بشكل مستمر نسبيا يمكنك تخزين المعلومة فى ذاكرة قصيرة الأجل. ولإستعادة أطول أجلا، من الضرورى أن تربط شىء معين تريد تعلمه بمعلومة تعلمها فعلا. لنفترض مثلا أنك بدأت بمقابلة كلمة "mouse" بالإنجليزية (تريد أن تتعلمها) بعلاقة مع الحاسب الآلى. فإن رأيت أن هذه الكلمة تهمك ومن الضرورى تخزينها فى ذاكرتك لأجل طويل، فانك تربط بين الكلمة والفأر لأن كلمة mouse تشير للفأرة المستخدمة مع الحاسب الآلى.

٨- إستوعب على فترات متقطعة

يحسن أن توزع فترات استيعابك للمعلومة أو المعلومات الجديدة على فترات.

إن الإستمرار فى استقبالها واستيعابها على فترة واحدة طويلة لن يكون مفيداً فى الغالب. استوعب قدرا قليلا فى وقت معين ثم أفعل شيئا آخر، وعُدْ ثانية لاستيعاب جزء تاليا ثم انتقل لأداء شىء آخر، وهكذا. أى أن المطلوب هو تجزئة التعلم على فترات تتخللها أوقات للراحة. (ولو أن بعض الطلاب والطالبات يسرفون كثيرا فى ذلك). لنفترض أنك تريد أن تتعلم إجراءات جديدة فى منظمة التحقت بالعمل بها. سيكون من المناسب أن تدرسها لمدة عشرين دقيقة، ثم تفعل شيئا آخر فى مجال عملك يكون سهلا نسبيا (حتى لا يصيبك إرهاق يعوقك عن تعلُم باقى الإجراءات، فى هذا المثال).

٩- رسخ الاشياء فى عقلك

يمكن أن تحسّن ذاكرتك فى الأجل الطويل إن عمدت لترسيخ جزء من معلومة أو حقيقة فى عقلك قبل أن تحاول تعلم جزء آخر. وهذا ما يسمىٌ فى علم النفس بالتثبيت . وهذا يوضح قيمة وأهمية مراجعة المادة فور استقبالك لها.

كيف تحسن دراسة مادة مكتوبة

يمكن أن تحسن قدراتك فى تعلم مادة مكتوبة من خلال الأسلوب التالى الذى يتألف من خمس خطوات،(*) كما يلى:

الخطوة (١): إستعرض عناصر الموضوع

فقبل بدء القراءة (قراءة مذكرة أو تقرير أو كتاب) إستعرض بسرعة عناصر الموضوع. وهذه تجدها فى بعض الكتب فى بداية الفصل حيث تُعرض أهداف

(*)تعرف هذه الطريقة باسم SQ3R وفقا للحروف الأولى لخطواتها الخمس وهى(S) لكلمة Surveyو Q لكلمة Question و (3) لثلاث كلمات تبدأ بحرف (R) وهى

Review , Recite , Read.

الفصل. كذلك استعرض عناوين الأجزاء المختلفة وملخص الفصل. سيهيىء لك هذا نظرة عامة ويسهّل عليك إستيعاب وتنظيم المادة وتكوين علاقات متبادلة بين عناصرها.

الخطوة (٢) : تساءل

كذلك وقبل أن تبدأ فى القراءة، ترجم كل عنوان من عناوين الموضوع الذى ستقرأه إلى تساؤل، مثل "ما الذى يعنيه هذا العنوان؟" و"ما هى عناصر هذا الموضوع؟" هذا على أن تكون أكثر اهتماما وإقبالا على قراءة وفهم النص. كما سيساعدك على ربط المادة الجديدة التى تقرأها بمعلومات تعرفها من قبل.

الخطوة (٣): إقرأ

إبدأ الآن بالقراءة. إبحث عن إجابات للتساؤلات التى وضعتها. فإن وجدت معلومات لا تتعلق بهذه التساؤلات، ضع تساؤلات جديدة لتغطى المعلومات الجديدة .

الخطوة (٤): سمّع

بعد إكمال قراءة الجزء أو الفصل، إطو أوراقك أو كتابك و استعِدْ إجابات لتساؤلاتك أو أسئلتك، وأية نقاط أخرى يمكنك تذكرها. ضع إجاباتك فى صيغة نقاط. كرر الخطوات السابقة رقم (٢) و(٣) و(٤) لكل جزء فى الفصل الذى تقرأه.

الخطوة (٥): راجع

بعد إستكمال الفصل راجع مذكراتك أو ملاحظاتك واستعدْ أسئلتك وإجابات

من الذاكرة. إربط المادة التى استوعبتها بأشياء معروفة ومألوفة لك.

تلزمك هذه الطريقة بأن تتفاعل إيجابيا مع ما تقرأ. وهذا التفاعل يجعل المادة أكثر تشويقا وأوضح معنى، كما يحسن فرصة إستعادة المعلومات وتجميعها. وتذكر أن تنظيم ما قرأت وربطه بما تعرفه يعد هاما لتحويل المادة إلى ذاكرة طويلة الأجل، أى يمكن إستعادتها من الذاكرة على مدى زمنى طويل. وبرغم أن هذه الطريقة تستهلك وقتا أطول من القراءة التقليدية لكنها على المدى الطويل توفر الوقت، لاسيما فى فترة الوقت القصير قبيل الإمتحانات.

المهارات واداء العمل

تعد المهارة ضرورة لازمة للحصول على وظيفة ولتدرج الفرد فى وظائف مناسبة على مدى حياته الوظيفية أو فرص نجاحه كرجل أعمال. كما تعد المهارات مصدرا رئيسيا آخر للفروق الفردية فى مجال العمل. فالناس يختلفون كثيرا فى مهارات مثل المهارة الحسابية ومهارة الأداء على لوحة أزرار الحاسب الآلى، ومهارة البيع، ومهارة التعامل مع العملاء وخدمتهم.

وفيما يلى قائمة بمهارات متعددة صاغها "ليفيت"(*). وعندما تقرأ مجالات وعناصر هذه المهارات، قيم نفسك من حيث نقاط القوة أو الضعف، سيساعدك هذا على تقييم قدراتك وتحديد المجالات التى تحتاج فيها لتدريب.

(*) Julie Griffin Levitt.

راجع مجالات المهارة التالية وعناصرها، ثم دون كل مهارة ترى أنك قوى فيها. وقد يمكنك أيضا أن تضيف مهارة محدودة غير متضمنة بهذه القائمة.

مجالات المهارة	مهارات محددة	مهارة قوية عندى
الإتصال	الكتابة- التحدث- معرفة لغة أجنبية- مهارة التحدث بالتليفون- الإقناع- الإنصات.	
الإبتكار	توليد أفكار جديدة- التوصل لحلول مبتكرة	
العلاقات مع الآخرين	القدرة علي التآلف والتواصل مع آخرين - الإنسجام كعضو فريق- حل الصراع-براعة إستخدام الكلمات فى حديث مؤثر وتعامل فاعل (الديبلوماسية)	
الإدارة	القدرة على التخطيط والتنظيم وقيادة وتحفيز الآخرين وصنع القرارات وإدارة الوقت والتقييم	
الاداء الفنى واليدوى	إنشاء- تجميع- تركيب- تشغيل- إصلاح- قيادة مركبات	
الرياضيات	مهارات الحساب- الحاسب الآلى- الرقابة باستخدام الموازنة- إستخدام الأساليب الإحصائية.	
الاعمال المكتبية	استخدام لوحة أزرار الحاسب- إمساك وإدارة الملفات- إعداد قوائم وجداول على الحاسب الآلى- الكتابة على الحاسب الآلى- إمساك وإدارة السجلات والدفاتر.	

البيع	الإقناع- التفاوض- الترويج- الأناقة في الملبس والمظهر عموما.	
خدمة العملاء	خدمة العملاء- التعامل مع شكاوى العملاء- التعامل مع شخصيات صعبة.	
مجالات أخرى:		

الفروق الفردية الناشئة عن إختلاف الثقافات

تؤثر البيئة التى ينشأ فيها الفرد على سلوكه فى العمل. وقد أدت عولمة أسواق العمل، حيث أتيحت مؤخرا فرص أوسع لإنتقال العمالة من دولة لأخرى، أدت لإدراك متزايد للفروق الفردية الراجعة لإختلاف ثقافات العاملين.

فمثلا تجد موظفين وموظفات من دول الشرق الأقصى والشرق الأوسط يعملون بوظائف البيع فى أوربا والولايات المتحدة الأمريكية. وتجد كثيرا من مواطنى آسيا مثل الفيليبينيين والهنود وغيرهم يمارسون هذه الوظائف بالدول العربية الخليجية. وعندما يتعامل مدير متجر نشأ فى دولة خليجية عربية مع من ينتمى لمثل هذه الجنسيات يتعين أن يكون حساسا للفروق الثقافية . فقد ينظر موظف بيع فيليبنى لمدير المتجر بدهشة ويعتبره متخليا عن مسئوليته إن سأله المدير عن رأيه فى حل لمشكلة مع عميل.

وهناك فارق ثقافى آخر فى سلوك العمل يظهر بين الأمريكيين والكنديين والآسيويين فالأمريكيون والكنديون يميلون للمجابهة والصراع فى العمل. بينما يميل الآسيويون لتجنب ذلك. ويساعد هذا الفارق الثقافى فى توضيح سبب الإبتسام الدائم للآسيويين حتى عندما يختلفون مع زميل أو رئيس بشأن إحدى

قضايا العمل. ويظهر هذا الفارق بشكل كبير فى الشركات التى توظف عاملين أو عاملات من جنسيات مختلفة، لا سيما الشركات متعددة الجنسية (*).

والمبدأ العام فى معالجة الفروق الثقافية هو أن نكون حساسين لهذه الفروق وأن نوليها اهتمامنا عندما نتعامل مع أناس من جنسيات أو ثقافات مختلفة. ومن المعروف فى دول الخليج العربية أن الموظف أو العامل الهندى مثلا يكون أكثر تقبلا للسلطة والسيطرة من الموظف أو العامل العربى. كذلك يمكن القول بأن موظفا من الفيليبيين يمكن أن يكون أكثر تقبلا للسلطة والسيطرة من موظف سويدى مثلا.

اخطاء ثقافية يتعين تجنبها

وطالما تتنامى ظاهرة العولمة، ومن جوانبها الهامة عولمة سوق العمل، تجدر الإشارة إلى أخطاء أو مشكلات ثقافية يتعين تجنبها إذا عملت فى مصر أو دولة عربية أو دول أخرى. وفيما يلى أهم ما يجب أن تراعيه عند التعامل مع متعددى الجنسيات:

١- لا تصر على إبرام صفقه بسرعة، ففى بعض الدول يكون بناء علاقة

(*) الشركة متعددة الجنسية هى شركة يقع مركزها الرئيسى فى دولة معينة غالبا بالولايات المتحدة الأمريكية أو أوربا أو اليابان. وتدير عملياتها الإنتاجية والتسويقية تكامليا فى دائرة تشمل - إضافة للدولة الأم - فروعا خارجية. بحد أدنى فرعين فى دولتين خارجيتين.

وتقوم إدارة الشركة الأم - فى دولة المقر - ومن منظور عالمى، بالتخطيط وصنع القرارات لنشاط فروعها بالدول الأخرى بهدف توسيع أسواقها وزيادة عائداتها. ومن أمثلة هذه الشركات "فيليبس" العالمية و "نسله" و"جنرال إلكتريك" و "شل".

إجتماعية- بدرجة أو بأخرى - سابقا على إبرام صفقه.

٢- لا تقل لهندى أنك تفضل ألا تأكل بيديك إن كان هو لا يستخدم أدوات المائدة عند الأكل، فهو يتوقع أن يحذو ضيفه حذوه.

٣- لا تسىء تفسير عبارة سنأخذ هذا بالإعتبار "We'll Consider it" على أنها "ربما" عندما تتحدث مع يابانى. فالمفاوضون اليابانيون يعنون "لا" عندما يقولون "سنأخذ هذا بالإعتبار".

٤- لا تقدم هدايا بسيطة للصينيين عند ممارسة الصفقات. فالصينيون يتضايقون من هذه الهدايا.

٥- قدم هدايا بسيطة لليابانيين عند إبرام صفقه. فاليابانيون يتضايقون إن لم يتلقوا هذه الهدايا.

٦- لا تبدو قلقا وغير راض عندما يأتى شخص متأخرا لموعد أو إجتماع فى بلد لا يكون للوقت فيها قيمة. (مثل معظم الدول النامية).

٧- لا تضغط على طالب عمل أو موظف آسيوى ليعرض إنجازاته المهنية أو الوظيفية. فهذا يشعره بالخجل والإرتباك. انهم يفضلون أن تتحدث سجلاتهم عنهم.

٨- لا تحيى فرنسيا سواء كان عميلا أو فى أى تعامل آخر للمرة الأولى فى دولة تتحدث الفرنسية قائلاً : "سعيد برؤيتك. "إنه يُفضِّل أن تقول "سعيد بمقابلتك".

٩- لا تدخل فى أحاديث ودية فى إجتماعات العمل مع السويدين. إذهب مباشرة إلى صلب الموضوع كما يفضلون.

رسالة إلى المدير

إن كنت مسئولا جزئيا أو كليا عن الإختيار من بين المتقدمين أو المرشحين لشغل وظائف، أو عن إختيار أعضاء فريق عمل، إبحث عن الفروق الفردية التى قد تؤثر على الإنتاجية.

ويحسن أن تصمم إدارة الموارد البشرية نظاما للمقابلات والإختبارات يساعد على غربلة المتقدمين وتهيئة معلومات عن خصائصهم الشخصية . أضف هذه المعلومات إلى إنطباعاتك عن الشخص. كذلك لا تفترض أن إثنين من المرشحين لهما تعليم وخبرة متشابهين سيؤديان أداء جيدا متماثلا. إسأل آخرين سبق أن عمل المرشح معهم أو لديهم. إسأل عن إنتاجيتهم فى الفترة الماضية، كلما أمكن.

إستخدم فهمك للفروق الفردية لتحرز فهما أفضل للآخرين من حولك. فإن وضعت شخصا فى فريق عمل ووجدته يتعلم أفضل عندما عمل مع جماعة عما لو عمل بمفرده، هىء له فرص التعلم من الجماعة ومن العمل الجماعى بشكل عام.

الفروق بين الجنسين (*) وآثارها فى مجال العمل

تعد الفروق بين الجنسين فى مجال العمل ومتطلباته من حيث الأداء والتكيف الوظيفى والإجتماعى من الموضوعات العامة والمثيرة للجدل فى عالم الإدارة اليوم. وبرغم وجود فروق لها شأنها بين الجنسين فى القدرات والإهتمامات إلا أن هذه الفروق ليست بالخطورة التى تبرر التمييز بين الجنسين فى فرص الاختيار والتعيين والتدريب والترقية .

إن إختلاف المرأة عن الرجل من حيث التكوين والطاقة الجسمانية ، والتكوين النفسى والدور البيولوجى والإجتماعى الذى تؤديه ، والمؤثرات الإجتماعية التى تعمل فى ظلها ، يؤدى بالتالى إلى تميز ظروف عمل المرأة عن الظروف الخاصة بالرجل على أساس أوجه الاختلاف الذاتية بينهما . وبذلك تتواجد فى ساحة إدارة الموارد البشرية اعتبارات وظواهر جديدة وخاصة مرتبطة بالمرأة كعنصر متميز فى قوة العمل .

١- الفروق فى القدرات العقلية

ويمكن فيما يلى عرض بعض القدرات العقلية التى تعتبر محلا للفروق بين الجنسين وتؤثر بالتالى على طاقات وميول كل جنس وإمكانية التكيف مع عمل معين. وهى القدرة اللفظية والقدرة الرياضية الحسابية التى ترتبط بدورها بالقدرة على التفكير التحليلى المجرد والإستنتاج ، والقدرة على التصور البصرى المكانى. وأخيراً زمن رد الفعل Reaction Time .

(*) عن رسالة الكاتب للماجستير ، بعنوان :
أثر تشغيل المرأة على الإنتاجية - دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر ، مكتبة كلية التجارة - جامعة القاهرة ١٩٧٠م .

١/١ القدرة اللفظية

بالنسبة للفروق بين الجنسين فى القدرة اللفظية فإن هذه الفروق تبدأ منذ الطفولة المبكرة حيث تتفوق البنات - بشكل عام - على الأولاد فى معظم نواحى الأداء اللفظى. فهن يبدأن الكلام قبل الأولاد بشهر تقريباً ، حيث ينطقن الألفاظ الأولى بوضوح. كما أنهن أسرع فى إلتقاط الألفاظ وأقل تعرضاً للتلعثم وإعتقال اللسان من الأولاد . ويضاف إلى ذلك أن البنات يستعملن جملا أطول ويتفوقن على الأولاد فى عدد الكلمات التى يستخدمنها أو يفهمنها . ولدى الإلتحاق بالمدارس فإن البنات يتعلمن القراءة بسهولة أكبر من الأولاد ، كنتيجة لتفوقهن فى مرحلة الطفولة المبكرة . إلا أن معظم الدراسات قد أثبتت أن الأولاد عندما يصلون إلى الصف الخامس أو السادس فى المدرسة يتساوون مع البنات فى القدرة على القراءة والإستيعاب. ولكن تستمر البنات - بشكل عام - فى التفوق فى المهارات اللغوية ويتفوقن فى طلاقه التعبير .

إن تفوق الإناث فى القدرة اللغوية بشكل عام يعتبر - فى ضوء الإختبارات والدراسات المختلفة فى هذا المجال - حقيقة جديرة بالإعتبار .وقد دلت الإختبارات اللغوية على أن البنات والنساء يفقن الذكور فى أنواع من مظاهر القدرة اللغوية كاختبارات القراءة ومعرفة الكلمات وأضدادها وتكميل الجمل الناقصة . وبالإضافة لذلك فالبنات أقدر على كتابة مقالات أو مواضيع إنشائية أطول ، وتتوارد على خواطرهن كلمات هامة خاصة بسرعة أكبر ثم إنهن قادرات على الإستجابة لما يعرض عليهن من صور بتعليقات مستفيضة .

ومن الشواهد الكثيرة التى تتفق وهذه الفروق بين الجنسين فى القدرة اللفظية ،

الأغلبية الكبرى للإنـ ـ. في وظائف البيع المختلفة . فنسبة كبيرة من هذه الوظائف تشغلها عاملات بيع . وهن يمثلن نسبة كبيرة كعاملات تليفون ، وكموظفات إستقبال وسكرتيرات ومضيفات ومرشدات سياحيات ومذيعات بالإذاعة والتليفزيون ، وما إلى ذلك من الأعمال المختلفة التى تستلزم أساساً قدراً كبيراً من القدرة اللغوية والطلاقة واللباقة والتعبير السليم الكيس .

٢/١ القدرة الحسابية او الرياضية

تظهر الفروق بين الجنسين فى القدرات الرياضية منذ الصغر وتستمر آثارها لتنعكس على القدرات العقلية الأخرى وسمات الشخصية فى مراحل العمر التالية. فهناك ظاهرة ملحوظة تتمثل فى نزوع الفتيات إلى الإنخراط فى فروع الدراسة العامة أو الأدبية غير الرياضية مع قلة أعدادهن فى فروع الدراسة الرياضية والتطبيقية .

وفى أوروبا أوضح إحصاء أجرى فى هذا الصدد أن ٧٧,٨٪ من طالبات المدارس الثانوية الفنية قد إخترن - فى إطار التدريب المهنى - التدريب على المهن الكتابية والتجارية التى تعتمد على القدرة الكتابية . بينما كانت نسبة من إخترن الدراسات الصناعية ٥,٧٪ فقط. ويوضح ذلك أيضاً إتجاه الفتيات إلى الإقبال على فروع الدراسة والتأهيل ذات الصبغة العامة والبسيطة ، وضعف ميلهن إلى تلك الفروع ذات الصبغة الرياضية أو التكنولوجية .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية تتواجد هذه الظاهرة أيضاً ، حيث إتضح أن الفتيات اللاتى يلتحق بالدراسات الجامعية يبدون أقل ميلا لأن يتجهن لدراسة الرياضيات والعلوم الطبيعية من الذكور . وهذا يعكس إختلاف المواقف والميول

الخاصة الخاصة بالأولاد والفتيات فيما يتعلق بهذه الموضوعات .

وفى جمهورية مصر العربية ، أوضحت دراسة أعدها الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، أن هناك زيادة كبيرة فى خريجات الكليات النظرية ، يقابلها نقص ملحوظ فى خريجات الكليات العملية . فقد بلغت نسبة خريجات الكليات النظرية - منذ أول دفعة تخرجت وحتى التسعينات ٦٦,١٪ من إجمالى الخريجات بينما بلغت نسبة خريجات الكليات العملية - وفى نفس المدة ٣٣,٩٪. وهى نسب تبين بشكل واضح قلة الخريجات فى مجال التخصصات العملية وتعكس فى الوقت نفسه ميل الفتيات إلى فروع الدراسة الأدبية والإنسانية على حساب الفروع الأخرى العملية .

ومن الملاحظ أنه فى مرحلة الدراسة الثانوية تكون هناك فروق بين الجنسين فى المهارات الرياضية . فالأولاد - بشكل عام - يتفوقون على البنات فى الهندسة التحليلية وحساب المثلثات والجبر ، كما يتفوقون بشكل ملحوظ فى الاختبارات التى تتطلب تحليلا كمياً .

العلاقة بين القدرة الرياضية والتفكير التحليلى للإناث

أوضحت الدراسات التى أجريت فى هذا الصدد ، أن هناك بعض الإتجاهات الثابتة لتفسير هذه العلاقة لدى الإناث. ففى الدراسات التى ركزت على القدرة على التفكير التحليلى وإعادة تشكيل الموقف فى مشكلة ما ، تبين أن الأولاد والرجال يتفوقون على البنات والنساء بشكل ملحوظ .

وقد أجرى "ليفى" دراسة عن أهمية التربية الاستقلالية فى تنمية بعض الوظائف العقلية ، حيث قام بدراسة مجموعة من الأولاد الذين وصفهم بأنهم أكثر

إحتضاناً من غيرهم ، نظراً للمبالغة فى تدليل الأمهات لهم ، ومعاملتهم كأطفال حتى سن متأخرة وهو ما يحدث غالباً فى تربية البنات. وقد وجد أن هؤلاء الأولاد المحتضنين أكثر من غيرهم تقدماً فى المدرسة فى اللغة ، إذ كانوا يجيدون القراءة ، ولكنهم كانوا ضعافاً فى الرياضيات .

ويرتبط بنتائج هذه الدراسات ما إنتهى إليه "بيرى" وزملاؤه الذين صمموا مقاييس لدرجة تقمص أو إقتداء مجموعة من خريجات الجامعة لشخصية كل من الوالدين. إذ تبينوا أن النساء البارعات فى إختبار إكتشاف الأشكال المتداخلة (الهندسية) كن يتقمصن شخصيات الأب بدرجة أكبر بكثير من تقمصهن لشخصية كل من الوالدين . وقد أعطى للسيدات موضوع هذه الدراسة إختبار آخر يهدف إلى قياس درجة تقبلهن وخضوعهن للسلطة . فتبين أن البارعات منهن فى حل إختبار الأشكال المتداخلة كن يملن بشكل ملحوظ إلى تقبل السلطة بدرجة أقل . وهذا يدل على أهمية النزعة الإستقلالية الذاتية (وهى صفة ذكرية) لنمو هذا النوع من التفكير التحليلى .

٣/١ القدرة على التصور البصرى المكانى

وهى تبدو فى القدرة على إدراك أبعاد الأشكال المجسمة والمسطحة وتقليبها فى الذهن وتصور ما ستؤول إليه بعد دورانها ، أو تصور حركات الآلات والأجسام والأوضاع المختلفة أثناء هذه الحركة .

كما يتمثل هذا العامل فى إمكانية إدراك العلاقات المكانية وتحليل الأجزاء التى تكون شكلا معيناً .

وتتجلى هذه الإعتبارات فى دراسة الهندسة حيث يتفوق الأولاد على البنات

على مدى سنوات الدراسة فى إختبارات تقدير الأحجام فى الفراغات ، وهى إختبارات تتطلب أن يتخيل الفرد مثلا عدد الأسطح فى الجانب غير المرئى لبعض المكعبات. أو أن ينتخب من مجموعة رسوم متشابكة ، الرسوم التى تصلح لتكوّن معا شكلا معينا ، أو القدرة على إكتشاف رسم أو شكل بسيط غير معقد كجزء من شكل أكثر تعقيدا . وتكمن البراعة اللازمة لاكتشاف هذه الأشكال فى القدرة على التأثر بالشكل الكلى للمنظر ، وإمكان الإستجابة لبعض أجزاء محددة منه.

وقد أوضحت بعض الإختبارات المقننة فى هذا الصدد بصفة ثابتة أن الأولاد أكثر قدرة من البنات على إكتشاف وإدراك وتحليل الأجزاء المحددة (من مجال بصرى معين). وأن البنات أكثر شمولا فى إدراكهن للمجال البصرى موضوع الإختبار وأكثر تأثرا بعناصر شكله العام مجتمعة . كذلك فقد أثبتت البحوث العلمية المماثلة التى أجريت فى ثقافات مختلفة تمتد من أوروبا الغربية إلى هونج كونج ، أثبتت ميل النساء والبنات إلى الإعتماد على النظرة العامة الشاملة للموقف أكثر من ميلهن إلى النظرة التحليلية .

وقد دلت نتائج الإختبارات العقلية على أن الأولاد والرجال يتفوقون على البنات والنساء فى القدرة الرياضية العددية ، والقدرة على إدراك العلاقات المكانية ، والقدرة على التصور البصرى ، بما يجعلهم يفوقون الإناث فى الأعمال الميكانيكية . وهى نتائج يعززها الواقع حيث تكون النساء أكثر دقة وأكثر رضا من الرجال فى الأعمال الكتابية . وهذا على خلاف ما يلاحظ فى الأعمال الميكانيكية.

٤/١ زمن رد الفعل (سرعة الإدراك)

وهو الفترة الزمنية التى يستغرقها الفرد فى الإستجابة لمدركات المؤثر الخارجى أو للتصرف بسرعة كإستجابة لهذا المؤثر . وكلما قلت الفترة الزمنية اللازمة

للاستجابة والتصرف ، كلما كان الفرد أسرع إدراكا وحركية .

وقد قامت وزارة البريد اليابانية بإجراء إختبار لقياس زمن رد الفعل فى وحدة $\frac{١}{٢٠٠}$ من الثانية لدى الجنسين . وكان المختبرون ٦٤ كاتبا من الذكور و ٧٧ كاتبة من الإناث و ١٧ موزعا للبريد و ١٧ موزعةً للبريد فى ١٢ مكتبا للبريد . وكانت طريقة الإختبار أنه حالما تضىء لمبة الإختبار يقوم الشخص المختبر بجذب مفتاح كهربائى لأسفل ، وذلك لقياس الوقت من إدراك الضوء حتى حركة الإصبع. وكانت نسب وقت الإستجابة (زمن رد الفعل) - بالنسبة للكتبة والكاتبات كما يلى :

جدول (٢/٢)

زمن رد الفعل لدى الجنسين

٪	الرجل $\frac{١}{١٠٠٠}$ ثانية	المرأة $\frac{١}{١٠٠٠}$ ثانية
٩٠	١٩٧	٢٠١
٨٠	٢٠٧	٢١٠
٧٠	٢١٤	٢١٨
٦٠	٢١٩	٢٢٥
٥٠	٢٢١	٢٢٨
٤٠	٢٢٦	٢٣٢
٣٠	٣٣٥	٢٣٨
٢٠	٢٤٢	٢٤٧
١٠	٢٦١	٢٦٤

وإذا اعتبرت النسبة ٥٠ ٪ كنسبة متوسطة ممثلة للمختبرين سيتضح أن هناك فرقاً قدره ٧ درجات فى المدى المستغرق بين الجنسين. حيث يتطلب رد الفعل لدى المرأة وقتاً أطول بـ ٧ درجات عنه لدى الرجل . وهذا يعنى أن سرعة رد الفعل لدى المرأة تبلغ ٩٦،٦٪ من الرجل .

أما بالنسبة لموزعى وموزعات البريد فقد بلغ متوسط المدى ٢٣١ للرجل و ٢٣٩ للمرأة . ويبلغ الأخير (الخاص بالمرأة) ٩٦،٧٪ مقابل الأول ، أى نفس الفرق تقريباً فى حالة الكتبة .

٥/١ فـــروق اخـــرى

تتميز الإناث عن الذكور فى القدرة على التركيز الطويل ، أى تركيز الإنتباه على شىء معين لمدة طويلة ، دون ملل . ولعل ذلك يعد سبباً هاماً فى زيادة أعدادهن فى الأعمال التى تتصف بطابع التكرار والرتابة مثل الأعمال الكتابية والتدريس ، وأعمال المكتبات والترجمة والبيع والتمريض والنسج والفرز .

كذلك تتميز الإناث بالتفوق فى القياس والتمييز البصرى. وقد قامت وزارة البريد اليابانية باجراء إختبار لمدى دقة القياس البصرى بين الجنسين ، بإستعمال عداد "لهمان" وذلك لقياس الأخطاء التى تحدث فى تقسيم أو توزيع مسافة ٤سم بالعين فى وحدة $\frac{١}{١٠٠}$ من الدقيقة . وكلما كان الخطأ بسيطا كلما عبر عن كفاءة الفرد المختبر . وقد أسفر الإختبار عن تفوق العاملات (بقلة أخطائهن عن أخطاء الرجال) .

يتضح مما تقدم أن هناك فروقاً فى مجالات متعددة بين الجنسين كنتيجة للفروق فى بعض القدرات العقلية ، وهى القدرة اللفظية ، حيث تتفوق الإناث

بشكل واضح ، والقدرة الحسابية أو الرياضية التى يتفوق فيها الذكور نظراً لأن المهارة فى الرياضيات تقترن بتوفر الكثير من السمات التى ترتبط بدورها بالقدرة على التفكير التحليلى حيث يتفوق الذكور أيضاً . كذلك يتفوق الذكور فى القدرة على التصور البصرى المكانى ، وفى القدرة على سرعة الإستجابة للمؤثرات الخارجية والتى تتمثل فى قصر زمن رد الفعل لديهم عنه لدى النساء . وأخيراً تتفوق النساء فى القدرة على التركيز الطويل فى أداء الأعمال التى تتسم بالرتابة والتكرار ، وكذلك يتفوقن فى القياس والتمييز البصرى .

ولعل من الأنسب توضيح ما تقدم بشكل أكثر تحديداً كما يلى :

قدرات تتمتع فيها الإناث بميزه نسبية

(أ) القدرة اللفظية : سهولة إستخدام وفهم الكلمات والعبارات ، والطلاقة فى التعبير الشفهى والتحريرى .

(ب) القدرة على التركيز الطويل : تركيز الإنتباه على شىء معين أو أداء عمل معين مكرر لوقت طويل دون ملل .

(جـ) القدرة على القياس والتمييز البصرى .

قدرات لا تتمتع فيها الإناث بميزة نسبية

(أ) القدرة الرياضية ، وما يقترن بها من القدرة على التفكير التحليلى المجرد .

(ب) سرعة الإستجابة (قصر زمن رد الفعل) .

إن هذه الفروق فى القدرات بين الجنسين – بالإضافة إلى الفروق فى القدرات

العضلية - لجديرة بأن تؤخذ بعين الإعتبار والاهتمام ، إلى جانب مبدأ الفروق الفردية كمبدأ عام فى مجال رسم وتخطيط سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الأخص سياسة الإشراف الإدارى .

٢- الفروق بين الجنسين فى القدرات العضلية

يعتبر التكوين الجسمى للمرأة مصدر أساسياً لتحديد مدى نشاطها ودرجة حركيتها وطاقتها العضلية . فالمرأة فى الحالات السوية العامة ، تعتبر - بالنسبة إلى الرجل - أقل سرعة ورشاقة وأصغر حجما وأضعف جسما. أى أنه على حين يتفوق الرجال فى الأعمال الشاقة أو الصعبة تتفوق الإناث فى الأعمال الناعمة أو الرقيقة .

وقد أوضح التطبيق السوفيتى فى مجال الصناعات الثقيلة ، وأعمال التعدين أن هناك تخلفا واضحا فى إنتاجية المرأة فى هذه المجالات نظراً لطبيعة التكوين الجسمانى للمرأة وخصائصها البشرية. ولتميز هذه الأعمال بكونها شاقة أو صعبة. كما ثبت أن الصناعات التى تستخدم عدداً كبيراً من النساء فى "سيبريا" و "كازاخستان" تتميز بإنخفاض كفاءة الإستخدام الإقتصادى عن الصناعات التى تستخدم عدداً أقل من عنصر العمل النسائى .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية يختلف التوزيع العددى للنساء العاملات من ولاية لأخرى حسب هيكل أو طبيعة الصناعة فى كل ولاية ، حيث تذهب نسبة بسيطة من النساء للعمل فى ولاية تشتغل بالتعدين والعكس يحدث فى ولاية أخرى تشتغل بالنسيج .

وفى بريطانيا فإن المقاطعات التى تشتغل بالتعدين فى "يوركشاير" إجتذبت

أيضاً الصناعات الخفيفة ، لأن هذه المقاطعات توفر نساءً أكثر مما تستطيع توفيره مقاطعات أخرى مجاورة تخصصت فى صناعة النسيج .

وتتفق هذه الحقائق مع الواقع العملى ، حيث يتعذر إشتغال النساء بالأعمال التى تتطلب مجهودا عضليا كبيرا ، مثل العمل كشرطيات مطافى أو عاملات إنقاذ وما إلى ذلك من الأعمال التى تتطلب قدرات عضلية زائدة لا تتوفر لدى النساء بشكل عام .

وفيما يلى أهم مظاهر الفروق بين الجنسين فى القدرات العضلية :

١/٢ قوة القبضة

تعتبر قوة اليد أو قوة القبضة ذات دلالة وقيمة كبيرتين فى ممارسة العمل . فهى لا تمثل فقط نشاط وحيوية اليد ولكنها تمثل أيضاً القوة الجسمية نفسها فى صورة القوة العضلية .

ويختلف الجنسان إختلافاً ظاهراً فى قوة القبضة حيث تقل هذه القدرة لدى الإناث عنها لدى الذكور . وقد أوضحت دراسة يابانية على عمال بعض المصانع أن قوة القبضة - وإن كانت تزداد نسبيا بزيادة العمر كباقى الوظائف الجسمية الأخرى - فإنها تختلف بين الجنسين. حيث يصل الرجل إلى ذروة القوة فيها (٤٨,١ كجم) فى سن ٣٣ أو ٣٤ سنة ، أما المرأة فتصل إلى ذروة القوة فيها (٣١,٠) فى سن ٣٠ تقريباً . وعلى ذلك تكون أقصى قوة لقبضة المرأة مساوية لـ ٦٤٪ فقط من أقصى قوة لقبضة الرجل . أما بالنسبة لمتوسط قوة القبضة ، فقد بلغ ٤٤,٨ كجم لدى الرجال و ٣٠,٨ لدى النساء . كما أوضحت الدراسة أن ٤٣٪ من مجموع الرجال المختبرين كانت لديهم قوة القبض على الأشياء التى

تزن أكثر من ٤٥ كجم ، بينما لم تستطع إمرأة واحدة القيام بذلك . كما إتضح من نفس الدراسة أن أقصى مرتبة للنساء - فى قوة القبضة - تتقابل مع المرتبة المتوسطة للرجال ، وأن أقل مرتبة (من ٢٨-٢٣ كجم) تتقابل مع المرتبة المتوسطة للمرأة ، (٣٠,٨) .

وإذا كانت القوة الجسمية - كعنصر أساسى فى طاقة العمل - تتمثل فى قوة القبضة إلى حد كبير ، فإن إختلاف قوة القبضة بين الجنسين يعنى - ولو بشكل غير مباشر - اختلاف طاقة العمل بينهما. ويوضح بالتالى أن العمل الذى يمكن أن ينهض به الرجل بجهده الطبيعى وقدرته العضلية العادية ، لا يمكن أن يعتبر بذاته عملا مناسباً للمرأة. وهى حقيقة يجب أن تؤخذ بالإعتبار لدى توزيع الأعمال على الجنسين ، والإشراف عليهما .

٢/٢ قوة العمود الفقرى

تعتبر قوة العمود الفقرى واحدة من أهم الوظائف النشيطة التى تمثل القدرة العضلية. ويصفها بعض الخبراء بأنها الدليل الكامل الذى يمثل القوة الجسمية . وقد أوضحت الدراسة اليابانية سالفة الذكر أن الرجل يصل الى الذروة فى قوة العمود الفقرى (١٤٧,٨ كجم) فى سن ٣٠ تقريباً وبالتحديد فى سن ٢٩ بينما لا تصل المرأة الى هذه الذروة (٨١,١ كجم) إلا فى سن الأربعين وما بعده . أى أن أقصى قوة للعمود الفقرى لدى المرأة تساوى ٥٥٪ من الرجل .

كما أجريت دراسات أخرى متعددة لقياس قوة العمود الفقرى لدى الجنسين ، وقد إختلفت النسبة بين الجنسين باختلاف الجهة التى قامت بالدراسة. ولكنها بشكل عام كانت ١٠٠ للرجل و ٥٠ - ٦٠ للمرأة .

٣/٢ الطـــول

ثمة فرق أخير بين الجنسين - فى المقاييس الجسمية - يتمثل فى الطول. حيث يتميز الذكور بالطول النسبى عن الإناث . وقد أوضحت دراسات متعددة أجريت فى اليابان عن الطول لدى الذكور والإناث أن الفرق فى الطول بين الرجال والنساء البالغين يبلغ ١٠سم أو يزيد حيث يكون التناسب ١٠٠ للرجل و ٩٢ للمرأة . وفى الشباب المتأخر يكون التناسب ١٠٠ للرجل و٩٣ للمرأة .

كما أوضحت الدراسة التى أجريت على العاملات والعمال فى مجموعة من الشركات الصناعية المصرية نفس الفرق تقريباً فى الطول بين الجنسين حيث إتضح أن متوسط الطول للعمال ١٦٨,٨سم مقابل ١٥٦,٨ للعاملات - بفارق ١٢سم - وأن أكبر طول للعمال كان ١٩٣ مقابل ١٧٨ للعاملات - بفارق ١٥سم.

يرتبط طول الفرد إلى حد كبير بدرجة قابليته للتعب أو الإجهاد فى العمل. ففى الوظائف والأعمال البريدية مثلا يمكن ملاحظة أمثلة واضحة لذلك . فمن المعروف أن الطول يؤثر على المشى بشكل أساسى . فمثلا فى أعمال توزيع المراسلات بمحلات الإقامة كلما كان الموزع على قدر مناسب من الطول كلما سهل ذلك من عمله. حيث سيكتسب خطوة أطول فيقطع المسافة فى وقت أقل والعكس صحيح . وفى أعمال الفرز حيث يتطلب الأمر العمل فى وضع الوقوف أو الجلوس، حسب الحالة ، فإن طول القامة يؤثر فى القدرة على تصويب المادة المراد فرزها فى العين أو الخانة المخصصة لها. وكلما توفر طول القامة كلما سهلت عملية الفرز والعكس صحيح .

وبالإضافة لما تقدم فهناك مجالات أخرى للفروق بين الجنسين فى القدرات

العضلية أو القدرات الحركية ، مثل المهارة اليدوية (الأصابع واليدين والأذرع ككل) ، وتنسيق حركات الأذرع والأقدام والجذع .

اثر الفروق بين الجنسين فى حدوث التعب

يعرف التعب بأنه نقص فى القدرة على العمل - الجسمى أو الذهنى - نتيجة عمل سابق حديث. ورغم أن التعب قد تشترك فى إحداثه عوامل نفسية ، إلا أن المقصود فى هذا المجال هو التعب الجسمى العضلى والعقلى الذى ينشأ عن أعمال يتوقف أداؤها على نشاط الجهازين العضلى والعقلى . وهو فى ذلك يختلف عن التعب العصابى الذى تشكله أساساً صراعات نفسية وتأزم نفسى مستمر .

فالعمل العقلى المتواصل يؤدى إلى تعب جسمى من حيث أنه يقترن بقدر من التكيف الحسى والحركى . فعملية فرز البريد مثلا تتضمن تآزراً عقليا وعضليا حيث يحدث أولا الإدراك للعنوان ثم الحكم المقترن برد الفعل فى شكل التصرف (وضع الرسالة فى الخانة المناسبة) والإنقباض العضلى . ومن ناحية أخرى فإن الإسراف فى النشاط الجسمى يؤدى إلى خفض اللياقة العقلية ، فمثلا لاتعد المعاناة فى الإنتقال الطويل فى المواصلات من المنزل للعمل ، لا تعد تمهيداً مناسباً لعمل عقلى أو فكرى متوسط .

ولا شك أن إختلاف القدرات المتاحة لدى الجنسين ، يجعل الجنس الأضعف أكثر قابلية وأسرع إصابة به . ويؤدى التعب بالتالى إلى نقص فى قدرة الفرد على العمل .

وفى دراسة لإختبار عدة قدرات لدى كل من الجنسين فى ظروف موحدة قبل وبعد العمل للتعرف على درجة التعب ، تبين أنه عقب نفس فترة العمل فإن

الرجل يظل محتفظاً بطاقته للعمل بينما لا تملك المرأة ذلك . وأن المرأة أكثر ميلا لأن تتعب أسرع من الرجل . ولا يرجع ذلك فقط إلى اختلاف محدد بين الجنسين فى القوى الجسمية ولكن أيضاً إلى اختلاف آخر فى درجة التحمل والجَلَدْ حيث يتفوق الذكور على الإناث .

يتضح مما تقدم أن هناك مجالات واضحة للفروق العضلية بين الجنسين لعل أبرزها ، الفروق فى قوة القبضة ، وقوة العمود الفقرى . ففى قوة القبضة تبلغ نسبة المرأة إلى الرجل ٦٠ - ٦٨٪ وفى قوة للعمود الفقرى تبلغ النسبة ٥٠ - ٦٠٪ . ويمكن أن يستنتج من ذلك أن طاقة العمل للجنسين هى ١٠٠ و ٦٠ للرجل وللمرأة على التوالى .

وثمة إعتباران آخران يميزان الإناث عن الذكور ولا ينبغى إغفالهما فى هذا لمجال وهما :

١- أن الدورة الشهرية تقلل بالفعل من مقدرة المرأة على العمل . وهى وإن كانت تحدث مرة شهريا إلا إنها تتسبب فى تخفيض طاقة المرأة على العمل فى الأيام التى تلازمها فيها .

٢- أن الحمل ، وخصوصا فى الشهور الأخيرة يتسبب فى أحيان كثيرة فى شعور المرأة بالتعب والإجهاد السريع ويؤثر على طاقتها المتاحة لأداء العمل وبالتالى على درجة تكيفها مع جو العمل .

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل طبيعة الفروق الفردية بين الناس كحقيقة واقعة

فأوضحنا كيف يختلفون فى صلاحيتهم للوظائف وفى إنتاجيتهم بها وفى جودة إنتاجهم وفى قدراتهم ومواهبهم، ومدى إدراكهم لأهمية العامل كذلك اختلافهم من حيث نمط القيادة الذى يفضلون وقدر انتمائهم وولائهم للمنظمة ودرجة مواظبتهم وإنتظامهم فى العمل.

كما إستعرضنا عناصر القدرة العقلية اللفظية والحسابية والتصورية وقدرات التعليل العددى واللفظى والرمزى. وناقشنا الذكاء من حيث مفهومه وعناصره. وأوضحنا كيف يمكن الإفادة من القدرات العقلية فى التعلم الدراسى بشكل خاص. ثم تعرض الفصل للمهارة من حيث تعريفها وأهميتها فى أداء العمل، وصنفنا المهارات وفقا لمجالاتها.

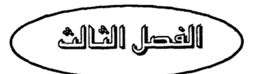
وناقشنا الفروق بين الجنسين وعددنا مجالات هذه الفروق فى القدرات العقلية والعضلية، وكيف أن هذه الفروق تمثل مؤثرا هاما فى مجالات الاختيار والتعيين والإشراف، والقابلية للتعب وحتى فى تحديد ساعات وظروف العمل. وهى اعتبارات جديره بالإهتمام من جانب المديرين عند اختيارهم وتوظيفهم للجنسين فى مجالات العمل المختلفة.

أسئلة للمراجعة:

١ - حدد أهم الفروق الفردية التى تراها مؤثرة على أداء الناس فى العمل؟

٢ - ما هى علاقة القدرات العقلية بالذكاء ؟

٣ - فى أى من مجالات إدارة الموارد البشرية تجب مراعاة الفروق بين الجنسين؟



عمليات عقلية

الإدراك - التعلم - القيم والإتجاهات

❀ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قادرا على فهم :

١- مفهوم الإدراك، ومراحله والعوامل المؤثرة فيه.

٢- الأخطاء التى يمكن أن نقع فيها ونحن نمارس عملية الإدراك.

٣- مفهوم التعلم وما يؤدى إليه من إكتساب مهارات وإتجاهات وأنماط سلوك جديدة.

٤- القيم الشخصية، مفهوما وأنواعها ومصادرها وكيف تؤثر فى السلوك.

٥- الإتجاهات الشخصية، مفهومها ومصادرها وكيف تؤثر فى سلوكنا.

عمليات عقلية

تتعدد العمليات العقلية لدى الفرد. فهناك الإدراك من حيث كيفية إستقبال وتفسير المثيرات البيئية والعوامل المؤثرة فى ذلك. هناك أيضاً التعلم كمصدر لتغير دائم نسبيا فى السلوك. ثم يأتى دور القيم والإتجاهات من حيث مفهومها، وكيفية تأثيرها على السلوك الفردى والجماعى فى بيئة العمل.

الإدراك

الإدراك هو عملية إستقبال وإنتقاء وتفسير لمثير أو أكثر فى بيئتنا المحيطة. فنحن نرى من نخالطهم أقاربنا وزملاءنا وأصدقاءنا ورؤساءنا، ونستمع لما يقولون ونتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقا لقدرات حواسنا. ثم نفسرها وفقا لدرجة وضوح وإكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذا وفقا لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة.

ففى هذه البيئة المليئة بالمثيرات يساعدنا الإدراك على تصنيف وتنظيم ما نتلقاه. فنتصرف وفقا لتفسيراتنا للحقيقة التى نراها وندركها. وكثيرا ما تكون نفس الحقيقة التى نراها غير الحقيقة التى يراها أو يدركها الآخرون. أى إننا نفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة. وقد يكون ما أدركناه هو الحقيقة أو لا يكون. وهكذا فنحن- غالبا - نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب أن نسمعه. فقد ينظر الناس لنفس الشىء لكنهم يختلفون فى إدراكه. فمثلا يدرك رئيس لمجلس إدارة شركة، أحد مديريه (مدير التسويق مثلا) الذى يستغرق أياما عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطىء التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات. بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأنٍّ ومنظم. وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيمّه رئيسه سلباً بينما قيّمه زميله إيجابا.

خذ مثالا آخر، مديرا قيّم مرءوسه بإعتباره جيدا. وأخبره أنه سيتلقى زيادة فى راتبه بواقع ٥٪. قد يشعر هذا الموظف بإحباط شديد لأنه إنْتُقِدَ، وكان يتوقع أكثر من هذا تقديرا وعلاوة. لكن هذا الموظف قد لا يكون فطن إلى أن جهوده موضع تقدير وأن أرباح الشركة قد تدنت، وأن ما حصل عليه كان أعلى نسبة زيادة بين زملائه. أو قد يدرك أنه حصل فعلا على أعلى زيادة لكنه يبقى غير راض عما حصل عليه من تقييم.

عناصر عملية الإدراك

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هى:

(١) الإحساس

(٢) الإنتباه

(٣) التفسير والإدراك

ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة فى إدراك كل من الأشياء أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور. وكذا الأحداث أو المثيرات الإجتماعية، حيث نمارس الإدراك الإجتماعى فندرك الآخرين وسلوكياتهم.

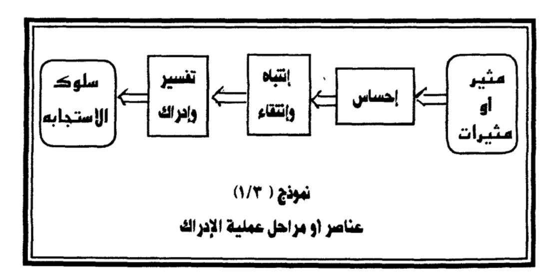
١- الإحساس

نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية. لكننا لا نعى معظمها أو ندركه. إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها، أو لأن حواسنا أى أعضاءنا الحسية غير قادرة على إستقبالها والإحساس بها. وحواسنا التى تستقبل المثيرات هى (١) النظر و(٢) السمع و(٣) الشم و(٤) التذوق و(٥) اللمس. إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة.

ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانا، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

فحاسة السمع مثلا تلتقط مدى محدودا من الترددات. أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه. لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب. لكن بعض الناس كفاقدى البصر- مثلا - يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات فى بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدى لأحاسيس أو مشاعر. فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ. وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة. وهناك أيضا مثيرات داخلية فى الجسم الانسانى تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم.



نموذج (١/٣)

عناصر او مراحل عملية الإدراك

٢- الإنتباه

برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها

كلها. بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر. إما لأنه غير مهم فى نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه. وهكذا نمارس إنتباها إنتقائيا لبعض المثيرات. وحتى ما ننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئى.

وعلى ذلك فنحن نمارس عملية إنتقاء من بين مثيرات متعددة. فما الذى يؤثر على الإنتقاء الادراكى. إنها خصائص فى المثير الذى ندركه. وأيضا خصائصنا الشخصية أى خصائص الفرد المُدرِك. لنبدأ هنا بتناول خصائص المثير.

خصائص المثير او الشيء موضع الإدراك

تتمثل هذه الخصائص فيما يلى :

حجم المثير، فكلما كبر حجم الشيء المادى موضع الإدراك زاد إحتمال إدراكنا له. تخيل أنك جالس وتمشى بجوارك قطة وكذلك نملة. فأى المثيرين سيلفت إنتباهك ؟!

قوة المثير كلما زادت قوة المثير زاد إحتمال ملاحظته. فالصياح أو الصوت العالى يرجح أن يلفت الإنتباه أكثر من الصوت الهادىء أو المنخفض.

التكـرار، فكلما زاد تكرار حدوث المثير، زادت فرص الإلتفات إليه. وعادة ما يستخدم مديرو التسويق أو الإعلان مبدأ التكرار هذا فى تكرار تقديم الإعلان لجذب إنتباه المشترين الحاليين والمرتقبين.

التضـاد، يزيد إحتمال الإنتباه للمثير الذى يتضاد أو يختلف مع البيئة المحيطة، عن المثير الذى ينسجم معها. ويمكن أن يحدث التضاد من خلال اللون أو الحجم

أو الصوت أو أى عامل آخر يميز المثير عن غيره من المثيرات فى البيئة التى يتفاعل معها الفرد.

الحركة، فلأن الحركة تجذب الإنتباه غالبا، نجد أن المثير المتحرك أكثر قابلية للإنتباه عن المثير الساكن أو الثابت. خذ مثلا لوحة إعلانات ثابتة بطريق، ولوحة إعلانات بالنيون الملون، ينطفىء منها جزء ويضىء الجزء الآخر، أيهما سيلفت إنتباهك أكثر ؟!

الجدة: فالمثير الذى يبدو جديدا أو متميزا سيلفت الإنتباه أكثر من مثير مألوف تمت ملاحظته بإنتظام خلال فترة مضت. وهكذا ترى المسوِّقين يجذبون إنتباه المشترين بالغلاف الجديد أو التصميم الإعلانى الجديد.

٣- التفسير والإدراك

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التى نحس بها. فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تماما. وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التى نتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين.

وبرغم حرصنا على سلامة ونقاء مدركاتنا من التحيز، فإن خصائص الموقف الذى نعايشه قد يجعل ذلك صعبا. فنحن قد لا نحسن التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتنا عن الشىء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة. يمكن أن نتخيل هنا محام وقد جاءه من يطلب مشورته ومساعدته فى قضية معينة. للوهلة الأولى سيدرك المحامى موقف هذا العميل بشكل غير دقيق. إذ أن المعلومات الأولية محدودة. لذلك فإن مشورته ستتأثر بعدم أو قصور إدراكه لموقف هذا العميل أو الموكل. وفى عملية الإدراك نحاول تفسير ما أنتقيناه من المثيرات وهذا

يتطلب تنظيم ما إستقبلناه.

التنظيم الإدراكى (تنظيم وترتيب عناصر المثير)

عندما نتعرض لمثير معين، فنحن لا ندرك عناصره مفككة أو مبعثرة. بل تنظمها عقولنا وتجمعها وترتبها فى نسق مترابط ذو معنى. وهذا ما يسمى بالتنظيم الإدراكى.(*) فأنت عندما تستمع لحديث زميلك، تربط بين الكلمات والجمل ونبرة الصوت وتعبيرات الوجه. وتكون من كل هذه العناصر هيكلا متكاملا للإدراك. ونحن نستخدم فى هذا الصدد بعض الأسس لتنظيم أحاسيسنا تتضمن ما يلى :

١- التقابل على خلفية الصورة

يميل الناس لإدراك الأشياء إزاء خلفيتها التى تظهر فيها. ويوضح النموذج رقم (٢/٣) مبدأ خلفية الصورة. فهل ترى "فازة" بيضاء على أرضية سوداء أو ترى وجهان متقابلان على أرضية بيضاء ؟ وهذا ما يرتبط بادراكنا للأحداث الإجتماعية.

فمثلا، فى إجتماع لفريق عمل يركز معظم الناس على المناقشة اللفظية ويفشلون فى الإنتباه إلى خلفية الرسائل غير اللفظية التى قد يكون لها معان ومدلولات أكثر جدوى فى فهم مجريات المناقشة وأداء الفريق.

خذ مثالا آخر شخصان فى موقف توتر ونزاع وقد قذف أحدهما الآخر بكلمة حادة. ثم لاحظ نفس هذه الكلمة وقد قالها أحدهما للآخر لكن فى موقف ودى ضاحك. برغم أنها نفس الكلمة لكن المعنى سيختلف وفقا لخلفية الموقف.

(*) وفقا لمدرسة "الجشتالت" التى قادها عالم النفس "ماكس ويرثيمر"

Max Werthimer.

التقابل أو التضاد على خلفية الصورة



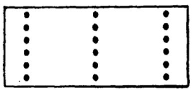
هل ترى وعاء للزهور "فازة" أم وجهان متقابلان

التشابه

XXXX	XOXO
OOOO	XOXO
XXXX	XOXO
OOOO	XOXO

بسبب التشابه ، نميل لرؤية أربعة صفوف على اليسار وأربعة أعمدة على اليمين

التقارب



بسبب القرب ، نرى ثلاثة أعمدة بست نقاط وليس ستة صفوف بثلاث نقاط

سد الفجوات



برغم عدم اكتمال المثلث فإننا نراه على أية حال. وإذا حسن ترتيب الشكل الأيمن وسد فجواته فسنراه كنجمة

نموذج (٢/٣)

المبادىء المؤثرة على التنظيم الإدراكي

٢- التشابه

كلما تشابهت خصائص عدة مثيرات يميل الفرد لإدراكها كتجمع واحد أو مجموعة واحدة. والفرق الرياضية ترتدى أزياء مميزة لمساعدة لاعبى كل فريق على التعرف على زملائهم فى الفريق وتمييزهم. وبعض المنظمات تلوّن بعض مذكراتها أو نماذجها بلون معين لتحديد الرسائل الخاصة بكل موضوع على حدة. فتكون أوراق خطابات رئاسة مجلس الإدارة بلون أو تصميم مميز، وأوراق القطاع الفنى بلون آخر، وهكذا.

٣- التقارب

عندما تتقارب المثيرات فى المسافة أو الوقت فإنها تتجمع أو ترتبط ببعضها فى ذهن الشخص المُدْرِكْ. فقد ترى شخصا وجيها يقف بجانب باب سيارة فخمة فتدركه على أنه صاحبها. وقد ترى رجلا وإمرأة يقفان متقاربان أمام نافذة عرض لمحل تجارى فتعتقد أنهما زوجين أو إن بينهما علاقة. وقد ترى موظفا متضايقا أو محبطا بعد خروج مديره من غرفته فتدرك أن مديره قد أنبه أو إنتقده.

٤- الإستكمال او سد الفجوات

لأن كثيرا من المثيرات التى ندركها تكون غير كاملة، فإننا نميل لإستكمال أو إستحضار المعلومات أو الأبعاد ذهنيا لنكوّن صورة كاملة. فمثلا قد ترى عاموداً أو جزءا من قاعدة إعلانية وقد حجب دائرة الضوء الأوسط (الأصفر) لإشارة مرور. لكن لأنك رأيت إشارة المرور كثيرا فإن مبدأ سد الفجوات سيجعلك ترى إشارة المرور كاملة. وفى النموذج السابق ترى مثلثا ضلعه الأيمن غير كامل وأنت ستفعل نفس الشىء لتراه كاملا.

العوامل المؤثرة على الإدراك

يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين. أما الأولى فهى عوامل داخلية تتعلق بخصائص **الفرد المُدرِك**. وأما الثانية فهى عوامل خارجية عنه خاصة **بالفرد المُدرَك** وبالشيء المُدرَك، وخصائص **الموقف موضع الإدراك.**

خصائص الفرد المُدرِك

تتعدد هذه الخصائص - فى تأثيرها على الإدراك - لتشمل (١) قدرات الحواس (٢) الحاجات والدوافع، (٣) الخبرات السابقة (٤) القيم الشخصية (٥) إدراك الذات، (٦) درجة التعقد الإدراكى، (٧) خصائص شخصية، و(٨) الحالة الصحية. ويؤثر بعض هذه الخصائص عليك سواء فى إنتقائك من بين المثيرات أو فى ما تمارسه من عملية التنظيم الإدراكى.

١- قدرات الحواس

كلما زادت قدرة حاسة معينة أو أكثر، زادت فرص إلتقاط الفرد لمثير أو أكثر بهذه الحاسة أو حواس أخرى مكملة.

٢- الحاجات والدوافع

عادة ما تؤدى الحاجة أو الحاجات غير المشبعة لدى الفرد لأن يكون أكثر حساسية وإستثارة لإلتقاط المثير أو المثيرات المرتبطة بهذه الحاجة أو الحاجات دون غيرها. فالجوعان يميل لرؤية أشياء يمكن أكلها حتى لو لم تكن صالحة تماما للأكل. وعندما يقود جوعانا سيارته تجده يميل لملاحظة لافتات إعلانية كثيرة عن مطاعم دون غيرها من لافتات أخرى. وهذا هو الإنتقاء فى عملية الإدراك.وقد

تؤثر الحاجات غير المشبعة على الإنتقاء خلال عملية الإدراك.

أنظر مثلا للصورة التالية. قد تدرك ما بها للوهلة الأولى على أنها فتاة حسناء جذابة متألقة. أو قد تدركها عجوز بائسة. والأمر يتوقف لحد كبير على حاجاتك ودوافعك وربما عواطفك.



فتاة حسناء أم عجوز شمطاء

وقد لوحظ أن من يشعر بعدم الأمان أو الخوف، قد يرى في صوت أو حركة ما يدركه كتهديد، حتى ولولم يكن في هذا الحدث ما يشكل تهديدا فعليا له. وكما لوحظ في دراسات سابقة أنه عندما طُلب إلى أطفال فقراء أن يصفوا حجم عملات متعددة تبين أنهم أدركوها بإعتبارها أكبر مما أدركها الأطفال الأغنياء.

وعندما تكون عواطفنا مضطربة فنكون غاضبين، قد تتشوه عمليتنا الإدراكية فنسىء إدراك تعليقات بسيطة من آخرين.

٣- الخبرات السابقة

عندما نتعرض لحدث معين فان هذا يهيئونا لرؤيته أو سماعه عندما يتكرر ثانية. ونشار لهذه العملية بـ "التهيؤ الإدراكى". فخبراتنا السابقة تشكل لدينا توقعات تؤثر على مدركاتنا الحالية. إن ما نتعرض له من نجاح أو فشل فى تجاربنا السابقة، يؤثر على إدراكنا لأى مثير يعد تكراراً لهذه التجارب. خذ مثلا الطفل الذى رأى فى تعبيرات وجه أمه غضبا أو عدم رضاء عن سلوك له، سيدرك نفس المعنى إن كررت أمه هذا التعبير. والمدير الذى تعامل مع موظفة أو أكثر ولمس قدرا من عدم الجدية، قد يلفت انتباهه خبرا أو أخباراً عن قصور فاعلية موظفة أو مديرة. والموظف الذى تعرض للوم رئيسه عندما تأخر عن موعد بدء العمل، يتوقع أن ينهره رئيسه عندما يكرر نفس التأخير.

٤- القيم الشخصية

القيمة هى ما يراه الفرد قيِّما أو على درجة عالية من الأهمية. هى شىء يراه الفرد غاليا ويتبناه ويصدر عنه. (كأن يصدر عن الصدق أو عن الأمانة مثلا). لأنه يحقق له ما يريد ويهىء له درجة من الرضا والسعادة. وهكذا تكون القيم الشخصية هى ما يراه الفرد صحيحا أو غير صحيح، حلالاً أو حراما، مفضلا أو غير مفضل. وهكذا تجد شخصا يرى فى الصدق قيمة، وترى آخر يجد فى الكذب قيمة. وفى معرض الحديث عن القيم الشخصية وكيف تشكل إدراك الفرد وتؤثر عليه، نعرض لنظرية (X) ونظرية (Y) لـ "ماكريجور".

نظرية (X) ونظرية (Y)

تقدم هذه النظرية مثالا لكيفية تأثر إدراك المديرين لمرءوسيهم على سلوك المديرين.

طور "ماكريجور" نظريته هذه فى وقت عقدت فيه مقارنة بين أجهزة تليفون من ماركة (X) باعتبارها غير جيدة، مع أجهزة من ماركة (Y) باعتبارها جيدة. وترجمت نظرية (X) ذلك فى نظرتها للناس. فكونت نظرة متشائمة غير إيجابية للطبيعة الإنسانية. تفترض أن الناس كسالى بطبيعتهم، لا يريدون العمل أو يحبونه. وأن المدير يجب أن يجبرهم عليه ويدفعهم إليه، ويهددهم حتى يحققوا أهداف المنظمة. كما إفترضت أن الإنسان العادى يُفضل أن يُقاد ويوجه، ويود تجنب المسئولية وأنه محدود الطموح ويحتاج للأمان قبل كل شيء.

ورأى "ماكريجور" أن العاملين سيتصرفون بشكل مختلف لو غير المديرون نظرتهم فتبنوا إفتراضات أخرى عكس نظرية (X) المتشائمة. فقدم ستة إفتراضات سميت **بنظرية** (Y) التى تعكس نظرة متفائلة للناس، وهى :

أ- الإنسان العادى - بفطرته - لا يكره العمل.

ب- لا تعتبر التهديد بالعقاب والرقابة المحكمة وسائل وحيدة لدفع الناس للعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. بل أن الناس سيمارسون توجيها ذاتيا ورقابة ذاتية فى إتجاه بلوغ هذه الأهداف.

جـ- أكثر المحفزات للفرد على الأداء هى الرضا عن الذات، وبلوغ حاجات تحقيق الذات من خلال الجهد الموجه لتحقيق الأهداف التنظيمية.

د- إن تجنب المسئولية والإفتقار للطموح والتركيز على الأمان ليست خصائص بشرية موروثة. بل هى نتائج مترتبة على خبرات سابقة. وأن الإنسان العادى يقبل على التعلم ليتقبل المسئولية ويتحملها.

هـ- إن القدرة على التخيل والإبتكار موزعه توزيعا عريضا على البشر وليست متركزة فى نطاق محدود بين البشر.

وعلى ذلك - ووفقا لنظرية (X) - فإن العاملين المقصرين والذين يفتقرون للمبادأة، يستحقون اللوم. لكن نظرية (Y) توجه اللوم فى هذه الحالة للإدارة وليس للعاملين. حيث ترى أن الإدارة فشلت فى تطوير قدرات موظفيها.

توضح هاتان النظريتان للطبيعة الإنسانية معطيات إدراكية مختلفة يستخدمها المديرون فى إدراكهم لسلوكيات مرءوسيهم. وهكذا يتصرف المديرون بشكل مختلف كاستجابة لهذه السلوكيات والمشكلات التنظيمية المترتبة عليها. كما أن معظم أساليب التغيير التنظيمى تقوم على افتراضات نظرية (Y) من حيث توجه الإدارة لتهيئة سبل الأداء الفاعل للعاملين من حيث إعادة تصميم نظم مثل تقييم الأداء والأجور والحوافز والترقيات والإدارة بالمشاركة.

وهكذا تمثل القيمة أو القيم الشخصية - إراديا أو لا إراديا - معيارا سلوكيا يقيم به الفرد سلوكه وسلوكيات الآخرين. وتؤثر قيمنا فى تنظيم مدركاتنا وصياغة قراراتنا. فهؤلاء الذين يحبون الناس ولديهم قيم إيجابية مثل الإيثار والتعاون، يكونون أكثر ميلا لإدراك الفرص التى تجعلهم يساعدون الآخرين. فترى شخصا يدرك بسرعة وجود عجوز يود أن يعبر الطريق. وزميلا فى العمل يدرك زميله المتعب غير القادر على مواصلة العمل. كذلك تجد أن من يقيمون الدقة والإتقان، يلاحظون بسرعة عيوب الجودة وأخطاء العمل.

كما أن إختلاف نسق القيم الشخصية والإجتماعية من مجتمع لآخر. يجعل ما نراه نحن مقبولا، غير مقبول أو مستهجن لدى مجتمع آخر. باختصار نحن نرى وندرك ما ينسجم مع قيمنا الشخصية.

٥- إدراك الذات

هناك ميل مشترك لدى الناس لإدراك أنفسهم أو ذواتهم كنمط أو معيار للحكم على الآخرين. فخصائصنا الشخصية تؤثر على ما نراه فى الآخرين من خصائص. فمن لديه خصائص التآلف والتراحم مع الآخرين يولى أهمية كبيرة للبحث عن هذه الخصائص لدى الآخرين. والفرد ذو الشخصية السلطوية المهيمنة يرى الآخرين من منظور واحد. منظور مستواهم الإجتماعى ومدى نفوذهم ولا يرى فيهم سمات شخصية أخرى.

وعندما تكون لدينا رؤية إيجابية للذات ونرضى عن أنفسنا، نميل لرؤية خصائص طيبة فى الآخرين. ويزعجنا ألا يكونوا كذلك. فإن كنت على ذوق عال فى التعامل مع الناس، تتوقع أن يكونوا كذلك. فإن عاملك أحدهم بقلة ذوق فإن هذا سيغضبك. إن من يفشلون فى فهم ذواتهم أو يرون أنفسهم بصورة غير طيبة أو لا يرضون عن أنفسهم، لا يعتدون بذواتهم. لذلك يغلب أن يخطئوا فى إدراكهم للآخرين وأن يروا كل شىء سلبيا ومهددا. وقد يؤدى سوء إدراكهم للآخرين لإنخفاض أكثر فى إعتدادهم بذواتهم.

٦- درجة تعقد او بساطة الإدراك

كيف يصيغ الفرد تفكيره وتعليله للأحداث؟ هناك ذوى الإدراك المعقد الذين يستخدمون فى الإدراك نظاما معقداً متعدد الأوعية لتصنيف وتخزين المعلومات. فيكونوا أكثر قبولا لتلقى وتصنيف وتخزين المعلومات الجديدة اللازمة للتفكير

والتحليل. أما ذوى الإدراك البسيط فلديهم تصنيفات وأوعية قليلة لتخزين المعلومات ولا يميلون لإضافة عنصر أو وعاء جديداً لإستيعاب معلومات أو مدركات جديدة. ومن ثم يهملون - أو يتغاضون عن - ولا يرحبون بتغيير إطار أو هيكل معلوماتهم ومدركاتهم ومفاهيمهم. أنهم ببساطة لا يتكيفون مع معلومات مضافة جديدة، ولا مع مفاهيم وإتجاهات جديدة.

خذ مثلا مديراً بسيط الإدراك بشركة بترولية يعمل بها أفراد من جنسيات متعددة. قد يفشل فى إستيعاب معلومات جديدة تساعده على تميز فروق ثقافية بين زملاء أو عاملين أمريكيين ويابانيين أو كوريين. بينما زميله ذو نسق الإدراك المعقد أو الأكثر تعقيدا سيسهل عليه استيعاب معلومات عن ثقافات وقيم هؤلاء العاملين، ومن ثم إدراك الفروق فى عاداتهم وخصالهم. وهكذا يصبح أقدر على التعامل معهم بفضل نسقه الإدراكى المعقد.

وهكذا يكون التعقد الإدراكى سمة مساعدة على دقة الإدراك. سمة لازمة للمدير الفاعل ولبلوغ النجاح فى القيادة الإدارية. وعموما فى التعامل الإيجابى مع الآخرين.

٧- خصائص شخصية

من هذه الخصائص المؤثرة على الإدراك، نذكر التفاؤل الذى يبعث على الإقدام والمخاطرة. والشخص الذى له هذه السمة يميل لإدراك المثير والإستجابة له إيجابيا، بعكس المتشائم. كذلك هناك خصيصة شخصية هامة أخرى فى مجال الإدراك هى المرونة.

وتعبر **المرونة** عن مدى إستعداد الفرد لتقبل معلومات أو أفكار أو مفاهيم جديدة والتكيف معها. والمرونة محصلة لقدرات عقلية مثل القدرات اللفظية

والحسابية والتخيلية وقوة الذاكرة. كما تتكامل مع سمات سلوكية مثل المبادأة والإستقلالية. وكلما قويت هذه القدرات والسمات زادت قدرة الفرد على استكمال الصور أو المعلومات الناقصة وسد الثغرات فيما يراه من أحداث وأشكال. أى قدرته على التعامل مع معلومات ناقصة ومواقف غامضة، وعلى التخيل اللازم للإبتكار. ليس هذا فقط بل يميل الفرد المرن لأن يكون أقل تعصبا، وأكثر استعدادا لتلقى وإدراك معلومات ومفاهيم جديدة.

وللمرونة درجات تبدأ بالسعى للتزود بمعلومات وآراء جديدة، والسعى لتفهمها ثم تقبلها. ثم الإستعداد للتحول لفكر جديد أو مسار جديد إن رآه الفرد مناسبا حتى لو تعارض أو لم ينسجم مع مفاهيمه الخاصة. ثم يتجاوز الفرد المرن مرحلة الاستعداد للتحول إلى التحول فعلا للمسار الجديد. وأقصى درجات المرونة هى أن يستطيع الفرد التكيف مع واقع جديد (أو معطيات جديدة) حتى لو لم يكن مناسبا له تماما.

٨- الحالة الصحية

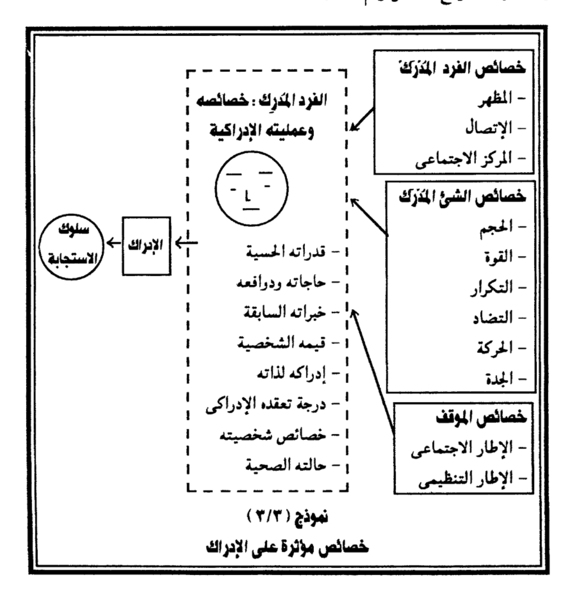
فالفرد الذى يعانى من حساسية للأتربة أو الدخان قد يدرك الوظائف التى يقتضى العمل بها تعرضا لهذه الملوثات، على أنها خطرة. بينما قد لا يراها غيره كذلك. من ناحية أخرى فالفرد المريض أو المرهق أو المتعب يتأثر مزاجه الإنفعالى سلبا ويكون فى حالة لا تساعد على التفسير السليم للمثير، لاسيما عند الإدراك الإجتماعى، أى إدراك الآخرين وسلوكياتهم.

خصائص الفرد المُدرِك

يعد الإدراك الاجتماعى أى إدراك الأشخاص الآخرين والأحداث الإجتماعية أكثر صعوبة من إدراك الأشياء المادية. فالشيء المادى (مكتب مثلا) يسهل

قياسه - عندما يختلف شخصان فى إدراك طوله - بمسطرة أو بمتر. لكن إن اختلف شخصان فى الحكم على مدى نجاح مدير، فقد يصعب تحديد أى منهما على حق فى حكمه.

وتتضمن الخصائص الرئيسية المؤثرة على الإدراك الاجتماعى (أى إدراك الفرد لما يحدث خلال تفاعله مع جماعة أو فريق عمل) كل من (١) خصائص الفرد المُدْرِك، و(٢) خصائص الموقف بالإضافة لخصائص الشىء المدرك، والتى يتضمنها النموذج الشامل رقم (٣/٣)



نموذج (٣/٣)
خصائص مؤثرة على الإدراك

ومن حيث خصائص الفرد المُدْرِك، تتأثر مدركاتنا على الآخرين بعدة خصائص وسمات مادية مثل مظهر الفرد وطريقته فى الإتصال ومركزه الإجتماعى أو التنظيمى.

١- المظهــــر

قد يتصرف شخصان بشكل متماثل. لكننا نصنف سلوكهما بشكل مختلف، إن اختلف مظهرها المادى. ولا يؤثر مظهر الآخرين فقط على كيفية إدراكنا لسلوكياتهم. بل يؤثر أيضا على كيفية إستجابتنا لهم. فالناس الذين يرتدون زيا جيدا تزيد فرصهم فى الحصول على وظائف إن كانوا ساعين للتوظف، وفى تحقيق مبيعات أكثر إن كانوا يعملون بالبيع، أو فى الحصول على خدمة جيدة وعناية أكبر إن كانوا يطلبون خدمة حكومية أو مصرفية مثلا.

وغالبا ما نفترض أن من يرتدى بذلة كاملة وربطة عنق يميل لأن يكون على مركز اجتماعى أو مهنى أو تنظيمى عال. وأن من يرتدى زيا حرفيا مثل "عفريتة" أو "أوفرول"، أقل مستوى وسلطة ونفوذا. ولا شك ان إستجابتنا ستختلف غالبا لكل من هذين التقسيمين من الناس.

٢- الإتصــــال

بينما نستمع للناس وهم يتحدثون فاننا نصدر أحكاما سريعة على شخصياتهم، وخلفياتهم الإجتماعية أو الثقافية أو المهنية أو العلمية أو الحرفية. فنحن نلاحظ طبقة الصوت لنتبين ما إن كان المتحدث سعيدا أو حزينا أو غاضبا. ونحن نلاحظ دقة ووضوح الرسائل التى نتلقاها، ونفترض عموما أن الرسالة المنطوقة فى لهجة تأكيدية تشديدية، واضحة ومحددة، يُنْتَبَهُ إليها بعناية. فعندما

تتحدث موظفة فى إجتماع - بصوت خافت ولهجة غير مؤكدة أو حاسمة، ستقل فرص إنصات الآخرين لها قياسا بموظف آخر لغته جادة مؤكدة حاسمة، وصوته قوى مؤثر.

كذلك فالموضوعات التى يختارها الناس للتحدث فيها، لا تكشف فقط عن خلفياتهم التعليمية أو الثقافية، بل أيضا عن اهتماماتهم الشخصية وطرق أو أساليب تفكيرهم. كذلك فعندما يتحدث شخص بلهجة أو لكنة محلية فنحن نترجم هذا لنحدد خلفيته الجغرافية أو الإقليمية وكذا الثقافية.

كذلك فنحن نستنتج الكثير من المعانى فى الإتصالات غير اللفظية التى لا يتحدث فيها آخرون بل يستخدمون لغة العيون وتعبيرات الوجه وحركات اليد والجسم وطريقة الوقفة أو الجلسة. فعندما تجلس منتصبا وتنظر للطرف الآخر فى عينيه وتومىء برأسك موافقا، يشعر الطرف الآخر أنك مهتم به وبما يقول. ويدرك أنك مهتم وودود.

٣- المركز التنظيمى او الاجتماعى

برغم تشابه أو تماثل سلوك شخصين فإن إختلاف مركزيهما إجتماعيا أو تنظيميا، سيجعلنا نميل لتمييز مدلولات مختلفة لسلوكيهما. فقد يسمع موظف كلمة "صباح الخير" من زميله ومن مرءوسه. لكن يميل لأن يدرك فى تحية رئيسه هذه، وداً أكثر ومراعاة أكثر للمشاعر، عن تحية زميله.

كما تتأثر مدركاتنا بوظائف من نراهم وإنتماءاتهم لمجموعة أو مهنة معينة. فمثلا تقييمنا لحديث عن الحبكة الفنية لمسرحية ما، سيتأثر كثيرا بما إذا كان المتحدث مخرجا أو ممثلا قديرا، أو كان موظفا فى محل تجارى. كما أن تعليقات

عن تحديات المنافسة الأجنبية لشركاتنا ستُدْرَكُ بشكل مختلف تماما إن قالها رجل أعمال أو قالها صاحب محل لتصفيف الشعر.

خصائص الموقف

يمكن أن يلعب الموقف موضع الإدراك دورا رئيسيا فى تحديد كيفية إدراك شىء أو حدث معين. فالإطار الموقفى قد يهىء معلومات مضافة عن المثير (كشخص أو حدث)، أو يكون مرشحا تمر من خلاله ملاحظاتنا المتحيزة فليونها أو يغيرها. فهناك إطاران مؤثران على مدركاتنا فى الموقف الذى نعايشه، هما ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمى.

١- ثقافة المنظمة

تتأثر مدركاتنا بعوامل متنوعة فى الإطار الاجتماعى للمنظمة التى نعمل بها، والذى يشار إليه عامة بإعتباره ثقافة المنظمة.

وتتألف ثقافة المنظمة سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو عامة أو خاصة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادىء ومعتقدات وتوقعات، تعمد الإدارة لنشرها لتعم العاملين بالمنظمة. ويمكن أن تتمثل ثقافة المنظمة فى رموز أو شعارات، أو مقالات يكتبها العاملون فى مجلة المنظمة أو فى شعار يوضع على أوراق المنظمة وسياراتها، أو فى قصص تروى عن مؤسس أو مؤسسى الشركة.

وهذا يجعلنا بصدد أعراف تجسد أنماطا أو قواعد للسلوك يقبلها الجميع من مستوى الإدارة العليا حتى أصغر عامل. فهى - ثقافة المنظمة - تساعد على تفهُّم العاملين لأهداف وتوجُّهات المنظمة وتمثل مرشدا وموجها لسلوكيات العاملين بها.

ونورد - فيما يلى - بعض الأمثلة الإيجابية لعناصر ثقافة منظمة :

* تخصيص بعض الساعات أسبوعيا لممارسة جماعية للرياضة فى ساحات أو ملاعب الشركة، تجمع الرؤساء والمرءوسين.

* التشجيع على الأمانة والنزاهة.

* تصميم وترويج شعارات يتبناها الجميع - فى المنظمة - وجدانيا وذلك مثل : "العمل حق - "العمل واجب"- "الأمانة كنز" - "آلتك / أدواتك مثل أولادك فحافظ عليها" - "لا خاب من إستشار" - "الإعتراف بالحق فضيلة" - "وأمرهم شورى بينهم" - "العميل دائما على حق" - "خدمة العميل أولا".

* تشجيع التعاون ودفع العاملين للتنافس الإيجابى

* الإعتراف بالخطأ، وإعلان المسئولية عنه، كسلوك متفق عليه.

* تشجيع الصراحة والمباشرة والوضوح.

* عرض أفلام تحكى قصصا عن عاملين مثاليين حسنوا الجودة، أو اكتشفوا أساليب أداء أفضل، أو خفضوا تكلفة ... الخ.

* مجىء الرؤساء قبل مرءوسيهم فى بداية أو قبل بداية يوم العمل لتقديم قدوة طيبة.

* إستمرار الرؤساء لساعات عمل أطول لإنجاز أعمال متأخرة لتقديم قدوة.

* لقاءات دورية غير رسمية على موائد مستديرة على نمط فلسفة "حلقات

والعلاقات الانسانية.

* تشجيع السعى للتميز فى الأداء الفردى والجماعى.

* تحرى عدم الإسراف فى إستهلاك التيار الكهربائى أو الوقود أو الخدمات أو الأدوات.

* رعاية مالية / إجتماعية متبادلة يتعارف عليها العاملون لا سيما فى المناسبات والحالات الإجتماعية.

* دعوات متبادلة بين الرؤساء والمرءوسين لغذاء أو عشاء أو إفطار فى شهر رمضان بما يعمق العلاقات الإنسانية ويتيح تبادل الآراء والأفكار والمشاعر.

* تهيئة سماعات داخلية تبث فى أوقات الراحة أو أوقات تناول الطعام، بعض الموسيقى الخفيفة.

وهناك متغير ثقافى هام يتمثل فى مدى وجود مناخ **تنافسى أو تعاونى**. ففى موقف تعيشه جماعة عمل متنافسة يكون الإتصال بين الناس حذراً. ويميل الناس لأن يتصرفوا بشكل دفاعى ولأن يدركوا تعليقات وأفعال الآخرين كتهديدات وتحديات. لكن فى موقف تعيشه جماعة عمل متعاونة، يمارس الأفراد صراحة وثقة كبيرتين. وتُدْرك تعليقات وأفعال الآخرين بشكل تعاونى ودود.

كذلك فهناك متغير هام فى المحيط الإجتماعى بالعمل يتمثل فى مدى وجود إلتزام بالإستقامة والنزاهة أو قبول للمراوغة وعدم الأمانة والإنحرافات السلوكية عموما. فمع إفتراض أو توقع أن يكون كل موظف أمينا وصريحا تماما، يمكن أن يكون الناس أكثر صراحة وإنفتاحا فى علاقاتهم الشخصية وأن يثقوا فى كل ما

يسمعوه أو يروه. لكن إن شاع بينهم عدم الأمانة وتحريف الأقوال ووصف الأمور بغير حقيقتها، فهم يتعلمون أن يحترسوا فيما يقولون وأن يفسروا غمزة عين أو حركة يد كمؤشر على الصمت وعدم توجيه أسئلة.

كما أن السعي للتميُّز في الأداء يمثل متغيرا ثقافيا هاما. فالعاملون سيدركون الأمور بشكل مختلف وفقا لمعرفتهم بأن الإدارة تتوقع منهم أن يسعوا للتميز في الأداء، أو إن إعتقدوا أن الإدارة تقبل أداءً متوسط الجودة. فمثلا إن كانت ثقافة المنظمة تخدم وتشجع وتسعى نحو الجودة الفائقة والخدمة المتميزة، فإن إقتراحا بإخفاء جزء معيب أو سلعة معيبة في وسط صندوق سيشحن لعميل سيعتبر نكتة أو مزاحا. أما إن كانت ثقافة المنظمة تقبل مستوى متوسطا للجودة - وليس المستوى المخطط - فإن هذا الإقتراح سيُدْرَكْ بإعتباره إقتراحا واقعيا.

٢- الهيكل التنظيمي

يتأثر ما نتهيأ لرؤيته بالمستوى التنظيمي وبالإدارة التي يقع فيها الحدث. فإذا جمعنا عددا من مديري إدارات مختلفة بالمنظمة وعرضنا عليهم مشكلة متعددة الأبعاد تواجه منظمتهم، ويتعين تحليلها وصنع قرار بشأنها. من الأرجح هنا أن تتأثر مدركات المديرين لأبعاد المشكلة بالإدارات التي يعملون بها. مثلا قد يدرك مدير المبيعات مشكلات البيع بإعتبارها العنصر الحاكم في الموقف أو المشكلة. بينما يرى مدير الإنتاج أن أهم بعد هو البعد الإنتاجي دون سواه.

اخطاء الإدراك

إننا نخطىء أحيانا - على مدى اليوم - في ملاحظتنا للناس والأحداث. وفيما يلي عرض موجز لهذه الأخطاء التي يمكن تصنيفها أيضا كمعوقات لسلامة

أو صحة الإدراك.

١- التعميم (أو خطأ الهالة)

خطأ التعميم أو الهالة "Halo Effect" هو ميلك لأن تحكم على شخص من واقع إحدى سماته أو ملامح سلوكه. ميلك لأن تدع إحدى سماته تؤثر على إدراكك لباقى سماته. فقد ترى شخصا وجيها أنيقا (وهذه مجرد سمة) فتستنتج أنه أكثر ذكاء من غيره. مع أنه لا توجد علاقة بين الوجاهة والذكاء.

وقد يخطىء مدير فيرى أحد مرءوسيه متمكنا فى أحد مجالات الأداء (بارع مثلا فى صياغة وإعداد مذكرة) فيعمم ذلك فى حكمه على مجمل سماته مدركا أن هذا الموظف متمكن فى كافة مجالات الأداء. ودون أن يمحص كمية وجودة عمله. ويخطىء أيضا فيرى مرءوسا آخر ضعيفا فى أحد مجالات الأداء، فيعمم مدركا أنه ضعيفا فى باقى مجالات الأداء.

وفى تقييم أداء الموظف يبدو خطأ الهالة مؤثرا لحد كبير. فإن تلوُّن إدراك المدير بإحدى السمات الإيجابية أو السلبية لموظف يلون إدراكه لباقى خصائص أو قدرات هذا الموظف. مما يؤدى لعدم عدالة تقييم الأداء وعدم صحة ما يبنى عليه من نتائج أو قرارات بشأن مجالات إحتياجه التدريبى، أو التغيير فى أجره أو علاواته أو ترقيته، وما إلى ذلك.

٢- التنميط أو قولبة الناس

فى خطأ التنميط أو وضع الناس فى قوالب "Stereotyping"، نميل لوضع الناس فى قوالب وفق انطباعات مسبقة. فنحن قد نصنف الناس لمجموعات وفق تقسيم جغرافى أو قبلى أو مهنى أو تعليمى أو جنسى. وننسب لكل تقسيم أو

مجموعة، خصائص إيجابية أو سلبية. ومن ثم نتوقع أن يكون لمن ينتمى لمجموعة معينة نفس خصائص هذه المجموعة. أى أننا لا ندرك الخصائص الذاتية لهذا الشخص، بل ندركه بخصائص المجموعة التى ينتمى لها ونتوقع أن تكون فيه هذه الخصائص. وهكذا نضع هذا الشخص فى قالب محدد صممناه للمجموعة التى صنفناه بها. ولا نحفل حتى بمعرفة مدى صحة حكمنا عليه.

ومن الأمثلة الشائعة لخطأ التنميط، إستخدام التقسيمات التالية:

أ- **الجنسية**، مثلا نقول : كل اليابانيون منظمون وملتزمون.

ب- **الوظيفة**، فنقول مثلا : كل المحامون مراوغون.

جـ- **السن**، فنقول مثلا : كل صغار السن لا يوثق بهم، أو أن كل كبار السن لا يتقبلون الأفكار الجديدة.

د- **الجنس**، فنقول مثلا : كل النساء عاطفيات جدا. أو كل النساء قليلات الإنتاجية.

هـ- **التعليم**، فنقول : كل خريجى الجامعة أذكياء، أو نقول أن كل خريجى الجامعات الأجنبية أغزر علما.

وتجدر الاشارة لوجود اتجاهات لدى بعض الرجال لاسيما المديرين بشأن الموظفات. فقد يدرك مدير مرءوساته على أنهن محدودات الحماس متواضعات الإنتاجية، بينما لا يمكن تعميم ذلك حقيقة. لهذا تجد نساء نجحن فى أعمالهن وتدرجن فى مناصب إدارية أعلى تواجههن ضغوطاً رغم تميزهن. فإن أظهرن خصائص أنثوية قد ينظر لهن باعتبارهن مفتقرات للطموح إلى التطور الوظيفى. وإن أظهرت حسما وتأكيدا وتصميما على الأداء الملتزم، قد تدركن بإعتبارهن عدوانيات أو مسترجلات.

وبرغم أن التعميم يمثل محاولة لتبسيط عملية الإدراك، فإنه لا يتفق والمنطق السليم ويسبب أخطاء إدراكية مؤثرة. فهناك قاعدة منطقية هي "ليس كل". فليس كل خريجي الجامعات الأجنبية أغزر علما، ولا كل صغار السن لا يوثق بهم، وهكذا.

٣- الإدراك الإنتقائي

وهذا يعني أن نرى ونسمع ونتنبه لما يهمنا ونهمل ما عداه. وأن نحجب معلومات لا نحب سماعها. وهذا يمثل إستجابة تعلمية. فنحن نتعلم من الخبرة الماضية أن نتجاهل - أو نتغاضى عن - معلومات غير مريحة أو سارة. فعندما تستمع لتعليقات إنتقادية من طرف آخر بشأن أفكارك أو سلوكياتك، فإنك قد تميل لتجاهل النقد الذي يتعرض لعيوب فيك.

وهذا الميل للإدراك الإنتقائي لا يساعد على بناء وتطوير شخصية ناضجة. فمن دلائل الشخصية القوية أن ترحب بسماع النقد مع محاولة التمييز بنزاهة بين النقد الموضوعي وغير الموضوعي. فإن بدا النقد موضوعيا يتعين الترحيب به والتشجيع عليه والسعي للإفادة منه. وقد قال عمر بن الخطاب في مناقشة له مع امرأة عن المهور، "أصابت امرأة، وأخطأ عمر".

٤- الإدراك الدفاعي

وهذا يعني رفض أو معارضة أو تجاهل معلومات غير مقبولة. فقد نصادف من وقت لآخر مثيرا معينا يرتب ضيقا أو تهديدا، فنرفض إدراكه أو ننكره. فالفرد يميل غالبا لتجاهل المعلومات التي ترفضها ثقافته (قيمة واتجاهاته) ولتجاهل الأحداث التي لا يقوى على مواجهتها أو معالجتها. حيث تساعدنا عملية الدفاع الإدراكي على توظيف عواطفنا بتوجيه إنتباهنا لأشياء أو موضوعات أخرى.

فعندما نواجه مثيرا مهددا فنحن نستجيب عادة بأحد الأساليب التالية :

أ- ننكر إدراك الشيء ونتجاهله كلية.

ب- نعدل أو نشوه الإدراك لنجعله مقبولا أو متسقا مع معتقداتنا.

جـ- نقبل الإدراك ونجرى تعديلات فى معتقداتنا الأخرى.

د- ندرك المثير الذى يهددنا، لكن نرفض الإستجابة بالتغيير.

٥- اثر الإنطباعات الاولى

عندما نقابل أناسا للمرة الأولى، نكوِّن إنطباعا أولياً يقوم على معلومات محدودة. قد يمكن تصحيح هذا الإنطباع فى مقابلات أو لقاءات تالية. وغالبا ما تدوم الإنطباعات الأولى. ففى مقابلات الإختيار - مثلا - يُلاحظ أن المقابلين يكوِّنون إنطباعا عن المتقدم لشغل الوظيفة خلال الدقائق الثلاث أو الأربع الأولى. وقد يكون الإنطباع سلبيا. وغالبا ما تتطلب الإنطباعات السلبية الأولى معلومات وفيرة لتغييرها. وقد يتشبث بعض المديرين أو المقابلين بآرائهم فيرفضون إدراك معلومات تتناقض مع ما أدركوه فى الإنطباعات الأولى. وهذا يفسر لماذا يكون للأيام القليلة الأولى فى العمل أثر كبير على إتجاهات وأداء العاملين الجدد إزاء بيئة العمل. فتجدهم ميالين أو غير ميالين له بدرجة أو بأخرى.

٦- الإسقاط

الإسقاط هو ميلك لأن تصف آخرين بسمات أو مشاعر سلبية تراها فى نفسك ولا تود أن تعترف بها. فتسقطها عليهم. وهكذا تستخدم آلية دفاعية لحماية مفهومك عن ذاتك، ولتكون أقدر على مواجهة آخرين ترى فيهم عيوبا. ولأن

الإدراك سلوك دفاعى، فإنه يتضمن مدركات خاطئة. فمثلا تجد من يتسمون بدرجة عالية من العناد وتصلب الآراء، والفوضوية والبخل، يميلون لتصنيف آخرين بإعتبارهم أعلى درجة فى هذه السمات، بينما يصفون أنفسهم بأنهم أقل درجة فيها.

٧- التمييز والتحيز

يعد التمييز والتحيز والتحامل من المشكلات التنظيمية الحادة التى تنشأ خلال عملية الإدراك، وتؤدى غالبا إلى ممارسات معيبة تحيزا لجنس أو عرق أو عصبية قبلية. حيث ينظر شخص لآخر أو آخرين نظرة عدم إحترام أو تحقير أو إذلال.

ويعرف التمييز أساسا بأنه إدراك للفروق بين الناس أو الأشياء. من ثم فالتمييز ليس بالضرورة حَسَناً أو سيئا. فعندما يميز العملاء بين سلعتين على أساس الجودة، أو يميز المديرون بين إثنين من المتقدمين لطلب وظيفة على أساس متطلبات الوظيفة، يكون التمييز هنا إيجابى. لكن عندما يتحيز مدير ضد فرد أو مجموعة على أساس الجنس أو الدين أو العرق ويسىء معاملتهم بسبب هذه الخصائص، نكون بصدد تمييز خاطىء معنويا وقانونيا.

وينشأ التمييز والتحامل على الآخرين عادة بسبب التحيز. والتحيز هو حكم خاطىء على فرد أو أكثر أو نظرة خاطئة تقوم على التغاضى عن حقائق معينة وعدم الإكتراث بها. إنه تحيز غير منطقى يرتبط بشك أو عدم تسامح، أو كره غير منطقى لفرد أو مجموعة من عرق أو جنس أو قبيلة معينة.

(*) Racist or sexist behaviours

التعلم Learning

التعلم هو مصدر لتغير دائم نسبيا فى السلوك. فيتغير سلوك الفرد عن سلوكه قبل التعلم. وينشأ التغير فى السلوك إما نتيجة لتجربة أو خبرة (أو تجارب وخبرات) مكتسبة، وهذا يغير فى السلوك الظاهر. أو ينشأ نتيجة لملاحظة ومشاهدة الآخرين فيكتسب الفرد خبرات سلوكية تغير أفكاره وميوله وإتجاهاته وبعض خصائص شخصيته. وهذا يغير سلوكه الباطن أو المستتر الذى يصعب قياسه.

ولما كان التعلم يؤدى لتغير دائم نسبيا فإن أى تغير مؤقت فى السلوك لا يمكن نسبته للتعلم. إن تغيرا مؤقتا فى السلوك بعد إنتهاء إجهاد أو جوع أو بعد تناول دواء، لا يدخل ضمن نتائج التعلم. كذلك لا ننسب للتعلم التغير الطبيعى فى السلوك الناجم عن نضج جسمانى أو عقلى أو نضج فى الشخصية. فهى ليست وليدة خبرات أو ملاحظات، أى ليست وليدة تعلم.

ومع ذلك فإن تعلم بعض المهارات يمكن أن يتأثر بعمر الفرد. فالطفل لا يستطيع تعلم مهارات مثل المشى أو الجرى أو لعب الكرة إلا بعد مرحلة من النضج العضلى. كذلك تجد الشخص المتقدم فى العمر نسبيا أقل قدرة على تعلم التعامل مع الحاسب الآلى وبرامجه من الفتى اليافع أو الشاب.

ماذا نتعلم ؟

إننا لا نتعلم أو نكتسب فقط معارف ومهارات، بل يؤدى التعلم لإنشاء إتجاهات جديدة وأنماط للسلوك يتوقع الناس أن يمارسها الفرد. أى أن الإنسان يتعلم كيف يؤدى دوره الإجتماعى. فالدور هو توقعات الآخرين لسلوك أى دور الفرد. كأب أو كإبن أو كزوج أو كمدير أو كمرءوس، وهكذا.

ولا يتم التعلم فقط فى منظمات التعليم كالمدارس والمعاهد والجامعات، بل أنه عملية إنسانية إجتماعية مستمرة تشمل مجالات شتى. فهناك – على سبيل المثال – طالب يتلقى درسا فى قاعة دراسية، وصبى يتعلم قيادة دراجة وآخر يتعلم السباحة. وهذه ممرضة تتلقى إرشادات رئيستها بشأن كيفية إستعمال جهاز طبى جديد. وهذا موظف جديد يتدرب فى فرع بنك يشاهد مدير الفرع وهو يتعامل مع عميل ثائر. وهذه فتاة تستمع إلى قريبة لها تحكى تجربتها فى زواج غير موفق وتشعر بخيبة أملها وآلامها النفسية. وتشترك هذه المواقف فى وجود عملية تعلم تحدث بالفعل.

وهناك فروق فردية بين الناس من حيث الإتجاهات والدافعية للتعلم والقدرة عليه. وقد تتأثر إتجاهات الفرد نحو التعلم بما صادفه فى تجاربه الماضية من مكاسب أو أضرار. وتركز جهود التعليم الرسمى فى منظمات التعليم (وهى تختلف عن صيغ التعلم الاجتماعى) على إكساب الأفراد معارف ومهارات وعلى إختبار الأفراد وتقرير نجاحهم أو رسوبهم. أى أن الهدف هنا هو التمييز بينهم وفقا لمدى قدرتهم على التعلم.

نماذج التعلم

يمكن التركيز فى هذا الصدد على ثلاثة نماذج للتعلم. وهى نموذج التعلم الشرطى التقليدى Classical Conditioning ، ونموذج التعلم الشرطى الوسيلى، ونموذج التعلم بالملاحظة.

١- نموذج التعلم الشرطى التقليدى

وضع العالم الروسى "إيفان باڤلوف" نظرية التعلم الشرطى. تركز النظرية على الإستجابة التلقائية أو اللاإرادية لمثير معين. فالخوف – مثلا – هو إستجابة

تلقائية لمثير مثل صوت قوى لإنفجار أو إطلاق قذائف أو رصاصات. وهذه الإستجابة **شرطية** لأنها مشروطة بحدوث مثير جديد أو متوقفة على حدوثه.

أوضحت تجارب "بافلوف" كيف أن انعكاسات سلوكية معينة تشكل إستجابة لموقف جديد أو مثير جديد. فوجد أن الكلاب يسيل لعابها عندما تسمع جرس الباب إذا تكرر إرتباط ذلك بوضع طبق من الطعام لها. لقد تعلم الكلب أن يربط صوت الجرس بالطعام. ومن ثم فقد تكيف شرطيا للإستجابة بهذه الطريقة (سيلان اللعاب).

جدول رقم (١/٣)

مراحل التعلم الشرطى

المرحلة الاولى

المثير: طبق الطعام — **الإستجابة**: يسيل لعاب الكلب

لم يحدث تعلم وما حدث هو رد فعل أو استجابة تلقائية وطبيعة . فالإستجابة هنا غير شرطية.

المرحلة الثانية

المثير: طبق الطعام إضافة لصوت الجرس. — **الإستجابة**: يسيل لعاب الكلب

ومع تكرار التجربة لمرات عديدة، يكون الكلب فى موقف تَعلُّم حيث يربط بين الجرس ووضع الطعام.

المرحلة الثالثة

المثير: صوت الجرس — **الإستجابة**: يسيل لعاب الكلب

هنا تم التعلم فعلا وأصبح الكلب متكيفا شرطيا للإستجابة لصوت الجرس. ومن ثم نشأت علاقة المثير والإستجابة.

٢- نموذج التعلم الشرطى الوسيلى

هنا تكون إستجابة الفرد إرادية لمثير معين. إنه يستجيب بإرادته - وليس تلقائيا- فيتلقى نتائج معينة لهذه الإستجابة. نتائج تكون إيجابية سارة أو مجزية، أو تكون سلبية تتضمن عقابا أو أذى. والفرد- فى إستجابته السلوكية للمثير البيئى - يصدر عن خبرات بيئية إكتسبها وتعلمها من خبراته وما جناه من ثواب أو عقاب.

وكلما تكرر حدوث نتيجة مرغوبة تولدت عن الإستجابة السلوكية لمثير معين، تعلم الفرد أن تكراره لهذه الإستجابة عند حدوث نفس المثير، سيولد نتيجة طيبة مثل سرور أو مكافأة أو ربح. أما إن أدت الإستجابة لمثير - بسلوك معين لنتيجة غير طيبة مثل ألم أو عقاب أو خسارة، يتعلم الفرد أو يتوقع ألا يسلك بنفس الطريقة مستقبلا إن حدث نفس المثير.

٣- التعلم بالملاحظة

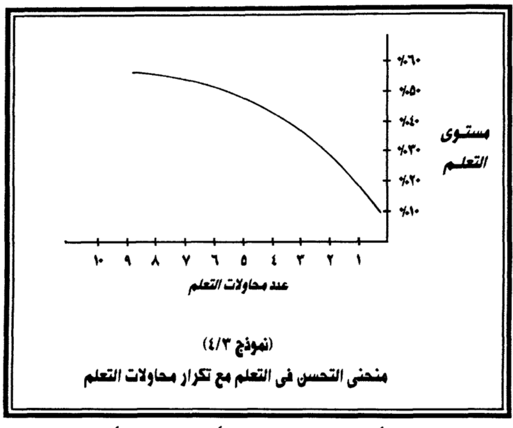
يفترض نموذج التعلم الشرطى الوسيلى أن التعلم ينشأ عن ممارسات وخبرات سابقة. ينشأ عن سلوك الفرد فى استجابته لمثير وما لمسه من نتائج لهذا السلوك. لكن نموذج التعلم بالملاحظة يقضى بأننا يمكن أن نكتشف معارف ومهارات وأنماط سلوك دون أن نمارس خبرات. بل من خلال ملاحظتنا لسلوكيات وتصرفات أناس آخرين ولنتائجها، فنحاكى بعض أو كل أنماطهم السلوكية أو نقتبسها.

فإن لاحظت صديقاً لك (أو صديقة لكِ) فى تعرضه لمثير معين، ثم وهو يستجيب له. ولاحظت أيضا النتائج المترتبة على هذه الإستجابة ووجدت أنها سارة أو مجزية، فهذا تدعيم إيجابى للسلوك الذى لاحظته. وستميل لإقتباس هذا السلوك. أما إن لاحظت أن النتائج لم تكن سارة، فإنك ستتجنب أن تسلك

كما سلك صديقك.

منحنى التعلم

فى مجال العمل بالمنظمات، يمكن تصميم منحنى التعلم. وهو نموذج أو شكل بيانى يضم منحنى يعبر عن التغير فى سلوك الفرد مع تكرار محاولات للتعلم. أى يوضح مدى التحسن فى معرفته وأدائه مع تكرار أو تعدد المحاولات.



(نموذج ٤/٣)
منحنى التحسن فى التعلم مع تكرار محاولات التعلم

ومن الطبيعى أن زيادة إنتاجية الموظف أو العامل يمكن أن تسهم فى خفض تكلفة الأداء. فإن كان أجر الموظف عشرة جنيهات فى اليوم. وكانت إنتاجيته اليومية هى ٢٠ وحدة، ثم إرتفعت إنتاجيته فزادت الى ٤٠ وحدة نتيجة للتعلم من تكرار الأداء فقد إنخفض نصيب الوحدة المنتجة من تكلفة أجر الفرد.

القيـم والاتجاهات

القيـمة هى ما تراه هاما مفضلا مقدرا. هى مفهوم أو شىء تحبـه وتحترمه وتقدره وتتبناه، ومن ثم تصدر عنه. لأنه يحقق لك ما ترغب أو يسهم فى تحقيقه. فقد يرى شخص فى الأمانة والوفاء والإنتماء والصدق والعمل، والمسئولية، قيماً صالحة بناءة. لذلك تجده يرفض مفاهيم أخرى مثل الخيانة والكذب والسرقة، واللامسئولية كقيم طالحة هدامة. لكن شخصا غيره قد يحب هذه القيم الطالحة، ويصدر عنها فيكون سلوكه كذلك طالحاً. ما الذى أحدث فرقاً بين هذين الشخصين ؟ إنها مصادر الثقافة بوجهيها المختلفين، الصالح والطالح التى نهل منها كل منهما.

والقيم الشخصية ليست نتاجاً للثقافة وحدها، لكنها محصلة كل من الشخصية والخبرات المكتسبة، والثقافة سواء كانت ثقافة الفرد أو ثقافة المجتمع. فالنظام الإجتماعى يعلم ويعزز القيم التى يراها المجتمع مناسبة، وذلك من خلال الوالدين والمدرسين والمشرفين، والقادة الإجتماعيين. وبرغم أن أهم تعليم للقيم يحدث فى المنزل خلال سنوات التنشئة الأولى، فإن قيماً كثيرة يستمر تشكيلها فى مواقف أخرى، خاصة فى المدرسة والعمل.

والقيمة الإجتماعية هى تلك التى يشيع إعتقاد المجتمع بأنها مرغوبة أو تستحق التقدير، مثل الأمانة والتعاون. وبرغم أن قيماً كثيرة يشيع استخدامها بشكل مشترك، فلا يشترط أن يتمسك كل فرد بها. أى أنه لا يشترط أن تتماثل القيم الشخصية مع القيم الاجتماعية.

وعندما تتأصل القيمة داخل الفرد فهو يستخدمها بوعى أو لاوعى كمعيار

يقود تصرفاته ويقيّم به تصرفات الآخرين. فالقيم الشخصية هى معايير نقيّم بها حياتنا اليومية ونرتب على أساسها أولوياتنا، ونختار بين مناهج أو سبل التصرف البديلة. وتؤثر القيم فى إدراكنا لما يجرى حولنا، وفى تفسيرنا للمثيرات الحسية التى نتلقاها.

مصادر القيم

تتشكل القيم الشخصية مما ينهله الفرد من مصادر ثقافة فى بيئته المحيطة. والإنسان يولد جاهلا ثم يتعلم بإستمرار . انظر للآية الكريمة "والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون" (النحل : ٧٨). ومنذ الميلاد وحتى الممات يتعلم الإنسان وينهل من مصادر متعددة للثقافة أهمها :

أ- **الدين**، منجم القيم والمثل.

ب- **التراث**، أى حصيلة تجارب السلف ممثلة فى أثارهم (أقوال ومخطوطات وكتب، متاحف، ومنشآت).

جـ- **الأدب المقروء** بالكتب والصحف والمجلات. ويتمثل الأدب فى الفنون القولية سواء كانت نثراً (فى علم أو أكثر) أو شعراً. وهذا معنى مصطلح عليه غير معنى الأدب فى الخلق والفضائل الشخصية.

د- **الأدب المسموع** من مصادر مثل الإذاعة ودور العبادة.

هـ- **الأدب المرئى** من مصادر مثل التليفزيون والسينما، و المسرح (وهو أدب مرئى مسموع)وكذلك الفنون التشكيلية، بما تقدمه هذه المصادر من فنون وإبداع.

ويلاحظ الكاتب أن الرسائل الثقافية لوسائل الإعلام المصرية مثل الأفلام

والأغانى منذ ثلاثينيات هذا القرن وحتى منتصفه تقريباً كانت أفضل بكثير من مثيلاتها الحالية. فقد كانت تحفل بقيم أصيلة مثل الأمانة، والشهامة، والإخلاص والإلتزام، والإنتماء، وكانت تقدمها تقديماً جميلاً سهلاً. من ناحية أخرى فإن بعض الإعلانات التليفزيونية يفتقر لأن يكون مادة ثقافية بريئة ومفيدة. فبعضها يخلق حالات من الإستهواء ويروج كلمات غير عربية وحركات ومعانى غير قويمة تماماً. وعندما يحدث الإستهواء ويقل الإنتماء يقلد الفرد ما يسمع ويرى فى الإعلان غير البنّاء، على حساب الأصالة والسلوك القويم.

و- **الصحبة:** فأنت تتعلم ممن تصاحبه لفترة من الوقت أو الزمن. وقد تكون الصحبة صحبة خير أو صحبة سوء. وحيث يتعين أن نختار صحبتنا ممن هم أحسن منا بقدر الإمكان لنتعلم منهم.

ز- **الأسرة:** وهى خلية المجتمع الحية. هى مركز التدريب الذى يُنَشِىء وينمى القيم الشخصية لأعضاء المجتمع الجدد. تؤثر الأسرة من حيث أسلوب الوالدين فى تربية الأبناء وهو ما يسهم فى تشكيل خصائصهم الشخصية وأنماط سلوكهم. فإن كانت التربية ديمقراطية، فإنها تنمى خصائص إيجابية مثل التعاون، والتفاهم والإحترام، والثقة بالنفس. وإن كانت متسلطة تعسفية، فهى تُنشىء وتنمى خصائص سلبية مثل ضعف الثقة والإتكالية والإعتمادية والشك والخوف والميل للتسلط والتحكم فى الآخرين عندما يكبر الفرد وتتاح له سلطة فى تعامله معهم. وأخيراً فإن كانت التربية متسيبة فإنها تؤدى لدرجة من عدم التوافق مع النفس والآخرين.

ح- **القيم الاجتماعية**، التى تتضمن مفاهيم، أعراف، وتقاليد يتوقع المجتمع

أن يعتنقها أعضاءه ويتبعوها وهى - بذلك - تحدد ما يعد سلوكاً مقبولاً أو غير مقبول من وجهة نظر المجتمع.

ط- **مراكز التدريب**، التى تقدم معارف وأفكار واتجاهات جديدة، تسهم فى تغيير القيم والإتجاهات والسلوكيات لا سيما فى بيئة العمل.

ى- **منظمات التعليم**، بما تقدمه من معارف وقيم، تشكل بدورها إتجاهات وسلوكيات.

ويعد التعليم مصدراً هاماً لبناء القيم الصالحة وتشكيل هيكل ثقافة وشخصية الفرد. خذ مثلاً إهتمام اليابانيين بالتعليم كأحد أهم أسباب قدراتهم المتميزة اليوم. لقد أدركوا أنهم لم يهزموا فى ميادين المعارك بل هزموا فى المعمل أى فى المدرسة. وأن معامل ومدارس أعداءهم كانت أكثر تفوقاً. فبدأوا نهضتهم بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية بالإهتمام بالتعليم كمنطق لبناء الشخصيات ومن ثم بناء أفضل للمنظمات وللإقتصاد اليابانى ككل.

فالتعليم هو حجر الزاوية فى أى تطوير. وتنشأ بداية التحسن والإنطلاق من التعليم الإبتدائى ثم الإعدادى بشكل خاص. لأن فترتيهما هى فترات تشكيل الشخصية، وحيث يمكن فيها إزكاء روح التحدى والمنافسة، كأسس هامة لتحسين الإنتاجية. أما الجامعة فلها وظائف أربع هى (أ) التعليم و(ب) البحث العلمى و(ج) خدمة البيئة، و(د) غرس ونشر الفكر والثقافة. وفى أدائها لوظائفها هذه يفترض أن تسهم الجامعة بشكل غير مباشر فى تكوين شخصية الطالب أو المواطن بشكل عام.

تجدر الإشارة إلى أن كل من هذه المصادر السابقة للثقافة له وجهان. وجه طيب

إيجابى وآخر سيء سلبى. فهناك من يفهم الدين فهماً صحيحاً ويتأسى بالسلف الصالح وليس الطالح، يقرأ الكتب القيمة وليس الكتب الصفراء، ويطالع المجلات الدسمة ثقافيا وليس المجلات الخفيفة أو الهابطة. يتحرى فى الإذاعة والتليفزيون أن يسمع ويشاهد ندوات فى مجالات متخصصة إجتماعية وعلمية وسياسية وإقتصادية، وطبية.. الخ، وليس مجرد المسلسلات والأغانى. ويقرأ فى الصحف الأخبار والتحليلات الفنية، والإقتصادية والسياسية .. الخ، وليس مجرد "حظك هذا الأسبوع" أو الأخبار الرياضية.

أنواع القيم

يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها "روكيش" "Rokeach" و "سبرنجر"، كما يلى :

١- القيم الفكرية او العقلية

وهى تلك القيم التى تكون هامة لدى الباحثين والمفكرين. فهم يدرسون ويحللون ويحاولون التحلى بالموضوعية فى تفسير وتعليل الأحداث والوصول إلى الحقيقة.

٢- القيم الإقتصادية

وهى تلك القيم التى يهتم بها الساعون إلى تعظيم المنفعة المادية. يهتم بها بعض المديرين الذين يطمحون إلى ضغط التكاليف حتى وإن أدى هذا لخفض مستوى خدمة العميل أو جودة المُنتج. ويسعون لتعظيم إيرادات، ومن ثم زيادة الأرباح والعوائد المادية. ومع ذلك فإن سعى مدير لخفض التكلفة دون أن يؤثر هذا

سلبا على الجودة أو على المستوى المناسب لخدمة العملاء، فهو يتحلى بقيم إقتصادية إيجابية.

٣- القيم الجمالية

وهنا يتأمل الفرد الأبعاد الجمالية فى الطبيعة وفى اللوحات وفى منزله ومكان عمله. إنه يسعى لتذوق الجمال فى الأشكال والأصوات، ويستمتع بالإنسجام بين سمات وعناصر جماليه فى حياته.

٤- القيم الإجتماعية

وهنا يركز الفرد على تآلفه وانسجامه مع الناس فى علاقة ود وحب. فتراه ودودا متعاطفا يسعى لأن يكون ضمن نسيج إجتماعى متآلف.

٥- القيم السياسية

وهنا يركز الفرد على فنون السلوك السياسى أى الإقدام والإحجام والمناورة فى التعامل مع الآخرين وصولا للتفوق فى التنافس على مناصب أو مغانم أو موارد أو نفوذ.

٦- القيم الدينية

وهنا ترى الفرد مركزا على ومستمسكا بالمفاهيم والمعانى والإتجاهات الدينية التى أنزلها الله على عباده.

تتواجد بعض أو كل هذه القيم لدى الفرد فى نسق متكامل. لكنها قد تختلف من حيث درجة الأهمية. فتجد شخصا متمسكا بالقيم الإقتصادية والجمالية. وتجد آخرا متمسكا بالقيم الفكرية والجمالية. وتجد ثالثا متمسكا بالقيم الفكرية

والجمالية والدينية، وهكذا. وتوضح دراسات عن القيم، أجريت على عاملين فى وظائف مختلفة أن المديرين يحققون عادة معدلات فوق المتوسط فى مجال القيم الإقتصادية. بينما حقق أساتذة الجامعات معدلا أعلى من المتوسط فى مجال القيم الفكرية.

اثر القيم على الاداء الإدراى

يتأثر الأداء فى مستوى الإدارة العليا بمنظماتنا بالقيم الشخصية. إن تحديد رسالة المنظمة (أنشطتها ومنتجاتها، والأسواق التى تخدمها)، وتصميم الأهداف المشتقة من هذه الرسالة، يتأثر بقيم وإتجاهات المديرين فى مستوى الإدارة العليا. فهناك قيم شخصية مثل النزاهة، والإخلاص، والشرف، والعمل الجاد، والإبداع، وحب الخير العام. وهناك قيم تنظيمية إيجابية مثل القيم الإقتصادية وقيمة التفويض مثلا. ويُفتَرَضْ أن تتوافر هذه القيم فى الفريق المثالى للإدارة العليا. وتؤثر القيم فى طبيعة ودرجة إسهام المدير ضمن فريق الإدارة من حيث أنها:

(أ) تدفعه لتفضيل سلوكيات وعوائد معينة على أخرى،

(ب) تؤثر فى أسلوب بحثه عن البيانات وفى تصنيفها وتفسيرها،

(ج) تؤثر على استقباله وإدراكه للمعلومات والسلوكيات كأساس أو منطلق للتصرف. وتسهم القيم بهذا الشكل فى تشكيل ثقافة المنظمة.

تعارض القيم او صراع الدور

عندما يرى الموظف أن ما يطلبه المدير (توقعات المدير) أو ما تطلبه الإدارة (توقعات الإدارة) يتعارض مع قيمه يعانى هذا الموظف من صراع الدور. خذ مثلا

مندوب مبيعات فى شركة أدوية وقد طلب إليه مدير المبيعات أن يقنع الأطباء بمزايا دواء معين، يعلم هو أنه غير آمن. إن قيمه الإيجابية الصالحة مثل الصدق والأمانة لا تنسجم وما كُلف به.

إنه يود أن يكون مطيعا لكن تنفيذ المهمة يتناقض ويتصارع مع قيمه أى يتطلب سلوكا تأباه قيمه. لذلك قد يرفض التكليف أو يحاول أن يشرح لمديره كيف يتعارض التكليف بهذه المهمة مع قيمه. أو قد يقبل لكن لا ينفذ المهمة حرفيا. وقد يؤدى الأمر لإصابة الفرد بإحباط يؤدى لإكتئاب. وقد يقدم إستقالته من الشركة. أو قد يحدث - إن كان إيمانه بقيمه ضعيفا - أن يغير قيمه.

الإتجاهات

الإتجاه هو ميل أو إستعداد الفرد فكريا وشعوريا للإستجابة- إيجاباً أو سلباً - إلى ما فى بيئته المحيطة. إلى أناس، أو مفاهيم أو أفكار أو حقائق أو أحداث أو منظمات، أو منتجات. فالإتجاهات تشكل فكر ودوافع ومشاعر الفرد إزاء أى من هذه الأمور.

وهكذا يرى الفرد ما يعد مفضلاً أو غير مفضل. ما يعد مرغوباً أو غير مرغوب، وما يحبه أو لا يحبه. فهو - مثلاً - يحب الحقائق أو المفاهيم أو الأماكن التى يستريح إليها. ويحب الناس الذين يهيئون له إشباعاً إجتماعياً أو عاطفياً. ويكره من يسببون له إحباطاً أو ضيقاً. وبإختصار، فنحن نحب أو نؤيد ما تكون إتجاهاتنا إزاءه إيجابية. ولا نحب - أو نكون ضد - ما تكون إتجاهاتنا إزاءه سلبية.

ونحن نتعلم ونكتسب إتجاهاتنا خلال مراحل حياتنا. وضمن عملية تكيفنا مع مجتمعنا تؤثر الإتجاهات على إستجابة الفرد لبيئة العمل وما تتضمنه، وتفرز

كيف يفكر ويشعر إزاء (أ) العمل نفسه و(ب) رئيسه و(جـ) صحبة العمل، وما إلى ذلك. ومن ثم تكون إستجابته للعمل ورضائه عنه متوقفة على كيفية تقييمه للعمل وبيئته. لذلك تظهر أهمية التعرف على مشاعر الناس تجاه العمل، كلما أمكن للتنبؤ بطبيعة ومدى استجابتهم له وتفانيهم فيه. فمن تكون لديه إتجاهات إيجابية عن عمله سيرى فيه جوانب إيجابية أكثر من السلبية ويكون أدائه جادا مثمرا. وأما إن كانت اتجاهاته سلبية فلن يرى فى عمله إلا عيوبه. وترى أداءه فاترا فى حده الأدنى .

على أنه لا يشترط أن يتوافق سلوك الفرد مع إتجاهه أو اتجاهاته. فالاتجاهات لا تنفرد وحدها بتشكيل السلوك، بل يشاركها فى ذلك عوامل ذاتية أو موقفية. فقد لا يكون لك رغبة بالجلوس فى المحاضرة، لكنك تجلس. وقد لا يحب موظف رئيسه لكنه يجامله. والجاسوس يكره عدوه لكنه يتظاهر بصداقته وحبه.

والإتجاهات إذ تساعد الفرد على تفسير وتصنيف المعلومات أو المثيرات التى يتلقاها، تُسهم فى تحديد مدى استيعابه للعمل والمواقف التى تحدث به وتوجيهات المنظمة أو الرؤساء. ومن ثم تؤثر على مدى استجابته لمتطلبات العمل من حيث تحويلها إلى جهد ذهنى أو عضلى أو كلاهما. كما تشكل إتجاهات الرئيس بالنسبة لمرءوسيه، رؤيته لهم وشعوره تجاههم. فإن رآهم كسالى متواكلين واعتماديين فقد يحتد عليهم. وإن رآهم مجدين دءوبين يعاملهم باحترام وتقدير أو يفوض لهم بعض مهامه.

مصادر الإتجاهات

تتكون الاتجاهات بتفاعل عدة مصادر ومؤثرات عبر مراحل حياة الفرد. ويمكن تصنيف هذه المصادر كما يلى :

١- القيـــم

تعد الإتجاهات وسيلة الفرد لترجمة قيمه الشخصية والتعبير عنها فى سلوكه تجاه الآخرين، وتجاه المنظمات أو السلع أو الخدمات التى يتعامل معها. من ناحية أخرى تشترك القيمة والإتجاهات فى أنهما تتشكلان لدى الفرد من مصادر الثقافة التى ينهل منها، ويمكن أن تتغيرا بما يطرأ على هذه المصادر من تغيير.

٢- الاســرة

إن ما تغرسه الأسرة فى الطفل من أفكار وقيم تشكل - إلى حد كبير إتجاهاته التى تؤثر فى سلوكه بمجتمعه أو بيئته.

٣- جماعات العمل

يعمل الفرد غالبا مع جماعات عمل. قد تكون الجماعة رسمية ممثلة فى أعضاء الإدارة أو القسم الذى يعمل به. أو تكون غير رسمية أو تنظيم غير رسمى ممثلة فى زملاء له يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر مثل كونهم (بلديات) أو خريجى دفعة واحدة أو مشجعى ناد معين، أو لهم مشكلة واحدة تجاه الإدارة .. الخ. ويكون للأعضاء هنا قيماً وإتجاهات متنوعة، تتفاعل لتولد أفكاراً مشتركة غير مكتوبة تميز التنظيم غير الرسمى. وتشكل سلوكيات أعضائه لتكون إما سلبية ضد الإدارة أو إيجابية مواتية لها، أو محايدة.

٤- مواقف حياتية

تفرز المواقف التى يواجهها الفرد ويتفاعل معها خبرات وتجارب تسهم فى تكوين إتجاهاته. ونظرا لتعدد وإستمرار هذه المواقف مدى الحياة فقد تكون وظيفتها مستمرة فى تشكيل الاتجاهات.

٥- القيم الإجتماعية

إن ما تعارف عليه المجتمع من قيم، يسهم لحد كبير فى تشكيل اتجاهات الفرد وشعوره تجاه كبار السن مثلا أو تجاه زميلات الدراسة أو زميلات العمل، أو المجاملة فى الأفراح أو المواساة فى الأحزان.

عناصر الإتجاهات

يمكن النظر للإتجاهات بإعتبارها مفهوما مركبا يتضمن ثلاثة عناصر متداخلة متكاملة هى العواطف والأفكار والسلوك.

١- العواطف

وتتمثل فى مشاعر الفرد أحاسيسه نحو شخص (مثل صديق أو زميل أو رئيس أو مرءوس) أو شركة أو مُنْتَج. ولا تجىء هذه العواطف من فراغ، بل من تراكم مشاهدات وقراءات وخبرات وتجارب سابقة.

٢- الافكار

تمثل الأفكار البعد الذهنى للإتجاهات وتتمثل فى المعتقدات التى تتواجد لدى الفرد عن عالمه وحياته. والتى تركز على ما هو كائن فعلا. وتنشأ المعتقدات مما يشاهده أو يقرأه أو يسمعه الفرد. وكلما زادت قراءتك فى موضوع معين وتمكنت

فيه، نشأت لديك عواطف وإتجاهات إيجابية قوية بشأنه. فأنت إن أحسنت الإستذكار والقراءة فى مادة عملية مثل الأحياء فقد يؤدى هذا بك لحب الطب والالتحاق بكلية للطب والتمكن فى ممارسته. وان إكتملت لديك معلومات كافية عن شخص فقد يسهم هذا الجانب الفكرى فى تحول عواطفك إزاءه من كره أو تحفظ إلى حب وإعجاب، مما يؤثر على سلوكك تجاهه.

وتختلف المعتقدات عن القيم فبينما تركز الأولى على ما هو معروف وكائن فعلا، تعنى الثانية بما "يجب" أن يكون. ولتحويل معتقد معين إلى إتجاه، نحتاج لعنصر "قيمى" يمكن تعريفه بما يكون مرغوبا وهاما فى شعور الفرد.

٣- السلوك

وهذا يعنى كيف يستجيب الفرد ويستعد ليسلك أو يتصرف إزاء مثير أو حدث فى موقف معين. فأنت إن أحببت زميلا لك ستمدحه وتصادق من يحبه، وتدافع عنه إن تعرض لنقد أو هجوم. وإن أحببت رئيسك فى العمل فستعمل بتفان ودأب، وستسعى للإبتكار حتى يكون هو راضيا، وحتى تسهم أنت فى تجميل صورته أمام رئيسه.

كيف تؤثر الإتجاهات فينا؟

يرى "كاتز" أن الإتجاهات والدوافع الإنسانية مترابطة ومتشابكة وأن إتجاهات الفرد - إعتمادا على دوافعه - تساعده فى أربعة مجالات رئيسية هى :

أ- **المعرفة**، فالإتجاهات تُهَيّء أساسا لتفسير وتصنيف المعلومات الجديدة فى هيكل أو إطار أو نسق فكرى معين.

ب- **التعبير**، فالإتجاهات أداة للتعبير والإيضاح، وأنت - الى حد كبير - تعبر عن قيمك وآرائك للآخرين عن الأحداث متأثرا باتجاهاتك.

جـ- **وسيلة لنتائج أفضل**، فأنت- متأثرا بتجاربك الماضية- وما ولدته من نتائج إيجابية أو سلبية، نافعة أو ضارة- تتبنى أو تعتنق إتجاهات إزاء أشخاص مثل أصدقاء أو زملاء عمل أو رؤساء أو مرءوسين مثلا أو إزاء أشياء مثل منظمات أو سلع أو خدمات. وهكذا تلعب إتجاهاتك دورا فى تكيفك الإيجابى مع بيئتك فى سعيك لتعظيم العوائد النافعة وتقليل العوائد الضارة.

د- **الدفاع الذاتى** (*)، فأنت تتبنى إتجاهات معينة لتحمى ذاتك من واقع أو حقيقة غير مرغوبة. كذلك فأنت تستخدم اتجاهاتك لتبرير سلوكياتك تجاه أشخاص. فقد تعنِّف زميلا لك متأثرا بإتجاهاتك نحوه من أنه ميال للمزاح الثقيل أو السخيف.

قياس الإتجاهات

الإتجاهات غير ملموسة، لا نراها لكننا نستنتجها. لذلك من المهم أن نسعى لدقة التقييم والإستنتاج عندما نقيس الإتجاهات. ورغم وجود عدة أساليب لهذا القياس، فهناك أساليب ثلاثة أكثر شيوعا هى : الملاحظة المباشرة والمقابلة والإستقصاء.

الملاحظة المباشرة

فنحن نلاحظ الآخرين ونقيم إتجاهاتهم من واقع أساليبهم فى الإتصال اللفظى وغير اللفظى، وسلوكياتهم بشكل عام. وهذه الملاحظة تمثل أسلوبا عشوائيا غير

(*) Ego- Defensive.

مخطط حيث تعتمد على مدى فهمنا للرموز والتلميحات التى تصدر عن

الآخرين. لذلك قد نخطىء فى أحكامنا عليهم. فالطلبة الذين يحضرون متأخرين إلى قاعات الدراسة، ويغوصون فى مقاعدهم ولا يوجهون أسئلة قد نفسر نحن ذلك على أن إتجاهاتهم سلبية . لكن الأمر قد لا يكون كذلك. بل تكون إتجاهاتهم إيجابية. وقد يخطىء المديرون وهم يلاحظون مرءوسيهم فى إفتراضاتهم ومعتقداتهم عنهم. وهم - المديرون - لا يختبرون معتقداتهم أو يمحصوها، لكنهم للأسف يفترضون صحتها.

المقابلات

من ناحية أخرى قد تُستَخدم المقابلات فى قياس إتجاهات الناس فى العمل. إتجاهاتهم إزاء نظام للحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة فى العمل، أو استخدام الحاسب الآلى.

لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين. أما الأول فهو توافر مديرين مدربين على إجراء المقابلات. وأما الثانى فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأسلوب أو أساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها وأسلوب إنهاء المقابلة. والمهم هنا أن تنجح المقابلة فعلا فى قياس صحيح وموضوعى لإتجاهات العاملين.

الإستقصاء

وهناك أسلوب الإستقصاء الذى يستخدم لقياس إتجاهات العاملين.(*) وهنا تصمم قائمة تضم مجموعات من الأسئلة عن الموضوع الذى تود الإدارة أن تقيس إتجاهات العاملين إزاءه. وهذه هى أفعل وسائل قياس الإتجاهات. فهى تميل لأن

(*) Self- reporting techniques

تمثل أسلوبا منهجيا مخططا. ومن المهم أن تكون صياغة الأسئلة واضحة مفهومة ومتناسبة مع الخلفية العلمية والمهنية أو الحرفية للعاملين. وأن تضم قائمة الأسئلة عدة أنواع مثل:

أ- الأسئلة محددة الإجابات، حيث توضع أمام أو أسفل السؤال عدة إجابات محددة يختار الموظف إحداها.

ب- أسئلة متبوعة بعدة إجابات تتراوح من موافق تماما إلى غير موافق على الإطلاق. أو من ممتاز إلى ضعيف.

جـ- أسئلة مفتوحة، حيث تترك مساحة فارغة أسفل السؤال ليجيب الموظف أو العامل بما يتراءى له وليعبر - بأسلوبه الخاص - عن مشاعره وأفكاره إزاء الموضوع المطروح.

وإتفاقا مع التغير المستمر للإتجاهات من وقت لآخر بفعل استمرار تجارب الأفراد وتغير ظروف العمل، يتعين استخدام الإستقصاء من آن لآخر. وتستخدم بعض المنظمات استقصاءات قياس الإتجاه كمقياس لمناخ الإتجاهات السائد، ولمساعدة المديرين فى الوقوف على نبض العاملين وآرائهم ومشاعرهم بشكل مستمر. وتعد صياغة الأسئلة وعددها ووضوحها متغيرات هامة مؤثرة فى فاعلية الإستقصاء. كما تتأثر هذه الفاعلية أيضا بأمانة وصراحة الموظف فى الإجابة على أسئلة الإستقصاء.

الإدارة وتغيير إتجاهات العاملين

يسهم المديرون لاسيما طاقم الإدارة العيا - بدرجة أو بأخرى - فى تشكيل ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية، وتعنى بذلك مجموعة المبادىء والقيم

والفلسفات التى ترسى إتجاهات وسلوكيات العاملين.

وكثيرا ما تجد الإدارة نفسها مطالبة بتغيير إتجاهات العاملين. خذ مثلا تولى مجلس إدارة جديد، إدارة شركة. وأن هذا المجلس وهو يمثل - لحد كبير - الإدارة العليا يود أن يرسى قيماً واتجاهات وفلسفات لتشكل بدورها سلوكيات إيجابية للعاملين تقيل الشركة من عثرتها أو تزيد من قدراتها التنافسية. وهذا ما يُعبَّر عنه بتشكيل أو إثراء ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية. خذ مثلا آخر إدارة تحاول تطوير إتجاهات العاملين إزاء نظام جديد للحوافز. فى هذا المثال أو ذاك تسعى الإدارة لتغيير إتجاهات العاملين.

تجدر الإشارة إلى أن معرفة إتجاهات شخص معين لا يساعد على التنبؤ بسلوكه. فأحيانا ما نسلك بما لا يتوافق مع معتقداتنا. أى أن ما نقوله وما نفعله يختلفان أحيانا. وأن هيكل إتجاهات الفرد يضم إتجاهات مركزية تكون عادة راسخة ودائمة ويصعب تغييرها، وإتجاهات أخرى جانبية يمكن تغييرها من خلال معلومات تقدم للفرد أو من خلال تجارب وخبرات جديدة. وقد يترتب على محاولة طرف خارجى - مثل الإدارة - تغيير إتجاهات الفرد، أن يحدث نوع من التعارض بين الإتجاه الجديد المراد بثه، وبين الإتجاه الحالى للفرد. ويصعب- حقيقة- أن يحتفظ الفرد بإتجاهين متعارضين فهو لن يستريح عندما يتصرف بما يتعارض ومعتقداته. لكن إستمرار ذلك سيحفزه على تغيير أحد الإتجاهين حتى يصل لحالة من التوازن.

وتعتمد عملية تغيير الإتجاهات على عدة عوامل حاكمة أهمها :

أ- لماذا نعتنق إتجاها معينا، ولماذا يجب تغييره؟

ب- ما هى نتائج الإبقاء على هذا الإتجاه؟ (إيجابيات أم سلبيات .. مكاسب أم خسائر؟)

وعندما يكون تغيير إتجاهات العاملين لازما، يتعين أن تراعى الإدارة مقومات النجاح التالية :

أ- التعرف على خصائص الفرد أو الأفراد المراد تغيير إتجاهاتهم.

ب- تهيئة معلومات صحيحة صادقة عن الموقف أو الإتجاه الإدارى المستقبلى.

جـ- إختيار دقيق للقائم (أو القائمين) بالإقناع والتأثير على العاملين، بحيث تتوفر له أو لهم مقومات الفاعلية والنجاح فى هذا الصدد.

د- تصميم أسلوب رشيق لعرض المعلومات والأفكار اللازمة لتغيير الإتجاه أو الاتجاهات، يركز على دواعى وأهمية التغيير، ونتائجه الايجابية.

هـ- إدراك خصائص الجماعة التى ينتمى إليها الفرد أو الأفراد، ومؤثراتها عليه (أو عليهم). هل ستساعد الفرد على قبول التغيير أم تثنيه عنه. مع استغلال أثر التفاعل الجماعى على دعم قبول الفرد أو الأفراد للتغيير.

ر- تهيئة الفرصة لتجربة الإتجاه الجديد الذى قد يتمثل فى نظام جديد للحوافز أو إدخال طراز جديد للآلات أو أسلوب تكنولوجى جديد.

وقد شهد العديد من المنظمات - فى السنوات العشر الأخيرة - عديدا من التغييرات بدرجة أو بأخرى. تغييرات فى الهيكل التنظيمى أو فى مزيج

المنتجات أو فى عمليات التشغيل أو الإنتاج، أو فى فلسفة الإدارة، أو ثقافة المنظمة أو الشكل القانونى والملكية، سواء بشراء أو دمج شركات أخرى. ولا شك أن أسلوب التغيير فى بعض أو كل هذه المجالات قد يؤثر على إتجاهات طاقم الإدارة.

لقد تنامى فى السنوات الأخيرة عدد المشروعات المشتركة (*) ليس فقط فى مصر بل فى عديد من دول العالم. وتزايدت حالات شراء شركات لشركات أخرى أو اتجاها لدمج شركات أخرى بها. وحتى عندما يبدو أن شركتين موضع شراء أو دمج متوافقتان بدرجة أو بأخرى فى نمط وفلسفة الإدارة، ستظهر آثار الضغوط النفسية والإتجاهات السلبية على طاقم الإدارة. وقد تطول هذه الضغوط المستويات الأدنى أيضا. وهنا ستتأثر إتجاهات الإدارة والعاملين ومن ثم دافعية ومعنويات الأفراد، الأمر الذى يؤثر على الإنتاجية، بدرجة أو بأخرى.

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل الإدراك والتعلم والقيم والإتجاهات كعمليات عقلية.فشرحنا مفهوم عملية الإدراك وعناصرها من حيث الإحساس والإنتباه والتفسير والإدراك.

وتناولنا العوامل المؤثرة على الإدراك من حيث خصائص الفرد المُدرِك أو القائم بالإدراك، وخصائص الفرد المُدْرَك أو موضع الإدراك وخصائص الموقف.

(*) يتكون المشروع المشترك من إسهام طرفين أو أكثر - أفراد أو شركات أو حكومات - بتقديم حصص مالية أو مادية أو فنية لتقديم منتج (سلعة أو خدمة) أو أكثر.

وناقشنا أخطاء الإدراك ممثلة فى التعميم والتنميط والإداراك الإنتقائى والإدراك الدفاعى وأثر الإنطباعات الأولى والإسقاط والتمييز.

وعرضنا للتعلم باعتباره مصدرا لتغير دائم نسبى فى السلوك، وأوضحنا عدة نماذج للتعلم وعرفنا منحنى التعلم. وتناولنا مفهوم القيمه وأنواعها ومصادرها والإتجاهات الشخصية ومصادرها وكيفية تأثيرها على السلوك. وأخيرا ناقشنا كيف يمكن أن تسعى الإدارة لقياس وتغيير إتجاهات العاملين.

اسئلة للمراجعة

١- أوضح عناصر أو مراحل عملية الإدراك فى عرض موجز.

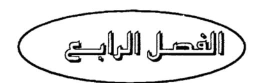
٢- ما هى خصائص الفرد القائم بالإدراك، وما هى أكثرها تأثيرا - فى نظرك - على عملية الإدراك.

٣- ما هى خصائص الفرد موضوع الإدراك، وأكثرها تأثيرا على عملية الإدراك ؟

٤- عرف ثقافة المنظمة، وإشرح بايجاز كيف تؤثر على عملية الإدراك ؟

٥- ما هو مفهوم التعلم، وما هى مجالاته ؟

٦- هل هناك علاقة بين القيم والإتجاهات؟ وكيف تؤثران على سلوك الناس فى العمل ؟



السلوك والدافعية

❀ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قادرا على فهم :

١- محددات السلوك الإنسانى

٢- خصائص السلوك

٣- أنواع الحاجات الإنسانية

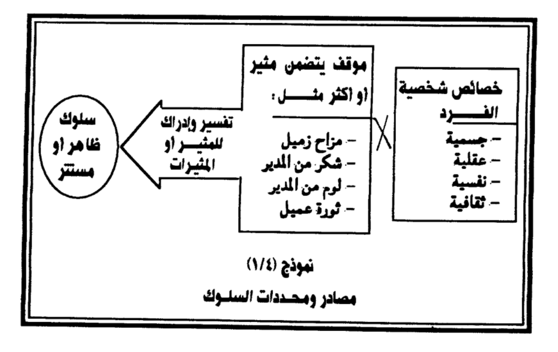
٤- نظريات الدافعية ودورها فى الأداء.

٥- أنواع الحوافز، وكيف يتعين أن تقابل أنواع الحاجات.

٦- العلاقة بين رضاء الفرد وإنتاجيته.

السلوك والدافعية

لا يأتى سلوك الفرد من فراغ. بل ينشأ من تفاعل خصائص شخصيته مع الموقف الذى يعايشه. هذا الموقف الذى قد يتضمن مثيراً (أو أكثر) يفسره الفرد فيدركه. ومن ثم يستجيب بسلوك معين، قد يكون ظاهرا بقول أو بحركة وعموما بتصرف ملموس، أو يكون مستترا متمثلا فى عاطفة أو إتجاه أو تفكير.



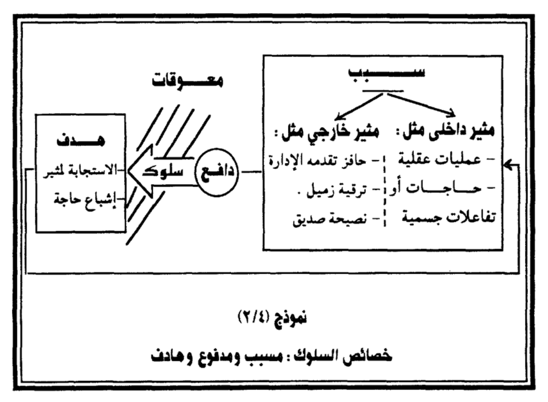
نموذج (١/٤)

مصادر ومحـددات السلـوك

فالسلوك الفردى له مجموعتين من المحددات. أما الأولى فهى الشخصية بما تتضمنه من خصائص عقليه وخبرات سابقة تسهم فى تفسير وإدراك المثير الذى يتضمنه الموقف. وأما الثانية فتتمثل فى الموقف الذى يواجهه الفرد. من ناحية أخرى فالفرد يسلك ليس فقط إستجابة لمثير حدث، بل أيضا لإشباع حاجة إنسانية معينة أو أكثر.

خصائص السلوك الإنسانى

السلوك هو مجموعة أفعال أو تصرفات مادية ظاهرة (جسمية وحركية) أو مستترة كامنة (ميول وعواطف وإتجاهات أو تفكير)، مسببة وهادفة. ويأتى السلوك إستجابة لسبب أو مثير لتحقيق هدف. فالسلوك إذن مسبب، إذ أن له سببا هو مثير حدث يتطلب إستجابة. أو حاجة غير مشبعة كالجوع أو التعب، فيسلك الفرد لإشباع هذه الحاجة بالأكل أو بالخلود للراحة. وفى مجال العمل قد تتمثل الحاجة المراد إشباعها- سبب السلوك-، فى الحصول على تقييم طيب للأداء أو مكافأة أو نقل أو ترقية. وهكذا يتسم السلوك بكونه هادفا.



نموذج (٢/٤)

خصائص السلوك: مسبب ومدفوع وهادف

والسلوك الفردى مدفوع أيضا. فالحاجة غير المشبعة تخلق لدى الفرد دافعا، أى محركا داخليا يدفعه لأن يسلك بإتجاه إشباع هذه الحاجة. وكلما كانت حاجة

الفرد قوية، وكان الحافز الذى تلوح به الإدارة مرغوبا لدى الفرد ، زادت قوة الدافع. أى قويت دافعية الفرد لأن يسلك - متوافقا مع توقعات الإدارة- بإتجاه تحقيق الهدف أى نيل الحافز أو إشباع الحاجة. فإذا تحقق له الإشباع يشعر بقدر من الراحة، إذ أن سلوكه كان مجزيا. لكن الإشباع لا يكون مطلقا فالحاجات متجددة. فيعاود الفرد سعيه لإشباعها من جديد، وهكذا.

السلوك المُحبَط يؤدى لسلوك دفاعى

وقد يحدث خلال أو بعد سلوك الفرد سعيا لإشباع حاجته أى تحقيق هدفه، أن يتعرض الفرد لمعوِّق أو أكثر يحول بينه وبين تحقيق هدفه. فقد تخونه قدراته أو قد يشى به زميل لدى الرئيس، أو قد يتحيز رئيسه فلا يقيم أداءه بما يستحق. فإذا حالت هذه المعوقات دون تحقيق هدف الفرد ، فإنه يصاب بدرجة من الإحباط. والإحباط Frustration يؤدى بدوره لأن يسلك الفرد سلوكا دفاعيا بشكل أو بآخر من الأشكال أو الصيغ التالية :

١- العدوانية Agression

أى أن يحاول الفرد تحقيق مطلبه وإملاء رغبته على الغير بإستخدام الكلمات الحادة والصوت العالى والميل للهجوم إن تطلب الأمر. ولا يحفل العدوانى بما قد يصيب الطرف الآخر من أذى نفسى أو جسمى .

٢- النكوص Regression

حيث يعود الفرد بنفسه إلى سن الطفوله، فيجد فى البكاء راحة أو تنفيساً عن ما يشعر به من إحباط، أو قد يفقد سيطرته على عواطفه فيلطم خده أو يضرب الأرض بقدميه. وهى سلوكيات قد لا تتناسب مع سنه أو مركزه الإجتماعى.

٣- الكبت Depression

حيث يكبت الفرد إمتعاضه وألمه بداخله. ويؤدى إستمرار الكبت لفترة معينة- تختلف بإختلاف طاقة الفرد على التحمل - إلى الإكتئاب. والإكتئاب هو إضطرابات فى مواد كيماوية بالدماغ تؤدى لأعراض نفسية مثل الحزن والبكاء والأرق والإعتقادات الوهمية. كما تؤدى لأعراض جسمية مثل آلام بمواضع مختلفة بالجسم، وسوء الهضم وضيق التنفس، والإعياء وإضطرابات الذاكرة.

٤- احلام اليقظة Fantasy or Day dreams

وهنا يسرح الفرد بخياله ليهرب من واقع مؤلم أو ليسرى عن نفسه. فنجد - مثلا - موظفا ظلمه رئيسه فى تقييم الأداء، يتخيل لو أنه أصبح مديرا لهذا الرئيس، وكيف أنه سيرد الصاع صاعين أو أكثر.

٥- تجميد السلوك Fixation

حيث يكرر الفرد نفس السلوك الذى أحبطه، رغم علمه بأنه سيحبطه مرة أخرى. والفرد هنا إما أنه لا يعرف سلوكا آخر يصل به لهدفه، أو يعرف لكنه يخشى فشلا أو عقابا من تجربة سلوك جديد فى هذا الصدد.

٦- تحويل السلوك لمسار آخر Sublimation

وهنا قد يتحول الفرد عن سلوكه الذى كان يتبعه ليحقق هدفه إلى سلوك آخر قد يتمثل فى اللامبالاه أو صورة أو صور لسلوك يرى أنه يخفف ألمه ويحقق له بعض الراحة والعزاء.

٧- **الإنسحاب** Withdrawal

وهنا يتوقف سعى الفرد لبلوغ هدفه وإشباع حاجته. وينعكس الإنسحاب فى أعراض جسمية مثل آلام العضلات أو الصداع، أو نفسيه حيث يستبعد الفرد أو يتجاهل تجاربه الفاشلة المحبطة.

٨- **الإسقاط** Projection

حيث يتجه الفرد إلى نقل صفاته السلبية. إلى الآخرين فيصفهم بها، ويعبر عن إنتقاداته لهم، منكراً وجود هذه العيوب فيه أو مقللا من شأنها ودرجتها.

٩- **التبرير** Rationalization

وهنا يحاول الفرد إقناع نفسه بأن هدفه الذى فشل فى تحقيقه لم يكن سليما ولا هاما. وقد يقنع نفسه بأن فشله فى تحقيق هدفه يرجع لمعوقات خارجية. مثل حقد زميل أو قصور المعلومات أو التوجهات التى هيأها الرئيس، أو تقادم الآلة التى يعمل عليها.

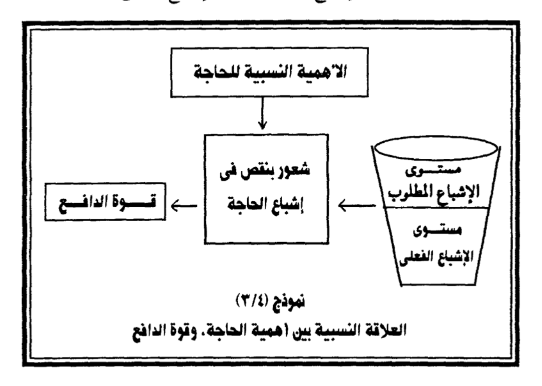
الدوافع وعلاقتها بالحوافز

الدوافع هى ترجمة للحاجات والرغبات الفردية غير المشبعة أو ناقصة الإشباع. وهى تمثل قوة داخلية محركة دافعة للفرد تؤثر على تفكيره، وإدراكه، ثم على سلوكه لتوجهه صوب الهدف الذى يشبع الحاجة.

الدافع الفردى - إذن - يتولد كنتيجة لعدم إشباع حاجة معينة سواء كانت مادية أو معنوية، أو لتطلع الفرد لزيادة درجة الإشباع الذى تحقق فعلا لحاجة معينة، بحيث يصل بهذا الإشباع إلى الدرجة المنشودة.

ويكون الدافع لسلوك معين فى أقوى حالاته إذا كانت الحاجة غير مشبعة بالمرة، بينما تقل قوة هذا الدافع مع تحقق وتزايد مستوى الإشباع. أى أن قوة الدافع تتناسب عكسياً مع درجة إشباع الحاجة. وبشكل مواز فإن الأهمية النسبية للحاجة تتحدد فى ضوء درجة الإشباع المطلوبة لها. فكلما قلت درجة الإشباع كلما زادت الأهمية النسبية للحاجة لدى الفرد، أى أهمية هذه الحاجة بالنسبة لغيرها من الحاجات الأخرى.

ويوضح النموذج التالى كيف تتحدد الأهمية النسبية للحاجة وقوة الدافع بمدى الفرق أو الفجوة بين درجة الإشباع المطلوب ودرجة الإشباع الفعلى.



نموذج (٣/٤)
العلاقة النسبية بين اهمية الحاجة، وقوة الدافع

الدافعيــة

الدافعية ببساطة هى بذل جهد لتحقيق نتائج. ويهدف دفع العاملين فرادى وجماعات لجعلهم يحققون نتائج تساعد على أو تؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويعد دفع العاملين للأداء المثمر تحديا كبيرا يواجه المديرين. لأن إنخفاض دافعية العاملين يسهم فى إنخفاض مستوى الأداء. إذ يكون الجهد الإنسانى فاتراً بلا رغبة أو حماس أو إهتمام. وترتفع معدلات سلبية مثل الغياب والتأخير والتباطؤ وحوادث وإصابات العمل.

ويشير تعبير **الدافعية** إلى معنيين مختلفين لكن مرتبطين. فبالنسبة للفرد، يمثل الدافع حالة داخلية أو محرك داخلى يدفعه ليسعى أى يسلك بإتجاه تحقيق الأهداف، سواء كانت أهدافه أو أهداف المنظمة. وكلما زادت الدافعية زاد تكريسه لجهده وزادت كثافة هذا الجهد ومثابرة الفرد على بذله. وبالنسبة للمدير، فالدافعية تمثل عملية حفز للعاملين والمديرين على السعى لبلوغ الأهداف من خلال أداء مثمر ومحسن. وذلك بالتلويح للفرد أو الجماعة بحافز مرغوب أو أكثر لإشباع حاجة غير مشبعة أو أكثر.

ويختلف دفع الناس للعمل من فرد لآخر. ولأن الدافع أو الدافعية يتمثل فى مؤثر داخلى (داخل الفرد) فلا يمكن ملاحظته أو قياسه أو تحليله كما نحلل مسائل إدارية أخرى مثل التمويل أو المبيعات. لكن كلما قوى دافع الفرد أو دوافع فريق العمل أسهم ذلك فى إنتاجية أعلى وتحقيقاً رشيقاً للأهداف التنظيمية.

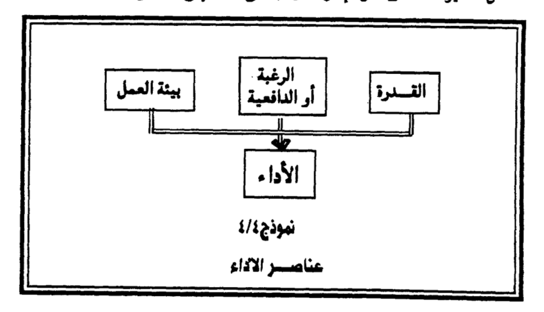
علاقة *الدافعية* والإنتاجية

إن أداء الفرد فى العمل هو الذى يسفر عن قدر محدد من الناتج فى فترة زمنية معينة. أو ما يعبر عن إنتاجيته. وتعد الدافعية من العوامل الرئيسية المسهمة فى تحديد مستوى الأداء والإنتاجية الإنسانية. ويشترك معها فى ذلك قدرات الفرد التى يوظفها فى أدائه. فالدافعية وحدها لا تساعد الفرد فى سلوكه

الأدانى لبلوغ هدفه. فقد يطمح مدير إدارة فى منظمة معينة لأن يصبح رئيسا لمجلس الإدارة خلال ثلاث سنوات. لكنه - برغم قوة دافعيته أو رغبته - لا يصل لهدفه. فقد يعوقه عن ذلك (أ) قصور تعليمه أو تدريبه الإدارى، أو (ب) قصور مهاراته الإدراكية أو مهاراته السياسية فى التعامل مع زملائه ومرءوسيه ورؤسائه، أو (جـ) نقص معارفه فى مجال أو أكثر من مجالات العمل. أضف لذلك أيضا أن رئيس مجلس الإدارة الحالى لا يود أن يترك منصبه !

العوامل المؤثرة على الاداء

لا يسهل دائماً فهم القوى أو العوامل التى تشكل سلوك الفرد أو الناس فى العمل. فلماذا نجد موظفاً أو عاملاً يؤدى عمله بحماس وينجح باستمرار، بينما يتعثر غيره أو يتباطأ فى أداء مهامه وغالباً ما يفشل فى الإنجاز؟ وما الذى يجعل موظفاً كان سجله يشهد بتواضع أدائه، يتحول بسرعة إلى موظف منجز ومساهم بارز في تحقيق أهداف قسمه أو إدارته أو منظمته؟ ولماذا يفقد موظف أو عامل متميز طاقته ويتحول إلتزامه ودأبه فى عمله إلى تناقص أو توقف؟



نموذج٤/٤

عناصـــر الاداء

يجىء أداء الفرد فى العمل كمحصلة لثلاثة عوامل هى الرغبة والقدرة وبيئة العمل.

أما **الرغبة** فهى حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك بإتجاه إشباعها فى بيئة العمل، أو هى تعبير عن دافعية الفرد. وتتألف من محصلة :(أ) إتجاهاته وحاجاته التى يسعى لإشباعها و(ب) المواقف التى يتعامل معها فى بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته. وأما **القدرة** فتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا فى الأداء. وتتألف بدورها من محصلة : (أ) المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، و(ب) المهارة أى التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات فى أداء عملى، أو مهارة إستخدام المعرفة. و(جـ) مدى وضوح الدور، أى الأداء أو السلوك العملى الذى يتوقعه الآخرون. وأما **بيئة العمل** فتتمثل فى ملامح مادية مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل والتجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمروءسين.

على ذلك يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية :

الرغبة = الإتجاهات والحاجات غير المشبعة × مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور.

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

وبرغم أن القدرة هى محصلة للمعرفة والمهارة ووضوح الدور. إلا أن مستوى أداء الفرد يرتبط ويتعزز أيضا بعدة إعتبارات مكملة . وهى الشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة. فنجد - مثلا - أن قدرتك على الأداء تكون وافرة على الحاسب الآلى، إذا: (أ) كنت تعرف بقدر كاف عن الحاسب وإستخداماته فى العمل و(ب) كنت ماهرا فى التعامل مع الحاسب، و(جـ) كانت مهمتك واضحة محددة، وكان

لديك شعور بالإنتماء لمنظمتك والولاء لها. لذلك فإن أى قصور فى المعرفة أو المهارة، أو وضوح الدور أو الإنتماء، فى أحد هذه العناصر أو بعضها سيؤثر سلبا على الأداء أو الناتج كمًا وجودة. لذلك يتعين أن تهتم الإدارة بتعزيز كل من هذه العناصر فى سعيها لبلوغ أهدافها.

نظريات الدافعية

فيما يلى عرض مركز لأهم نظريات الدافعية كما أفرزتها جهود علماء السلوك الإنسانى عبر دراسات وتجارب متنوعة.

نظرية الحاجات Need Theory

تتعدد حاجات الإنسان التى يسعى لإشباعها. وقد رتب "مازلو" هذه الحاجات فى تدرج هرمى من أسفل لأعلى حيث تبدأ- فى قاعدة الهرم-بالحاجات المادية (الأولية) لتنتهى - فى قمة الهرم - بأعلى مرتبة، وهى الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويمكن عرض هذه الحاجات وفقاً لتدرج أهميتها فى نظرية "مازلو" كما يلى :

١- الحاجات الفسيولوجية

وهى حاجات الفرد للمأكل والمشرب والملبس والمأوى والراحة. ويعتمد الفرد- فى إشباع معظم هذه الحاجات - على الموارد المالية ممثلة فى الأجر أو الدخل عموما.

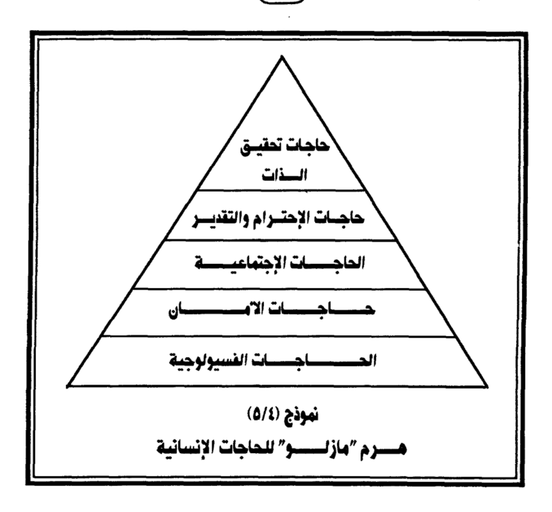
٢- الحاجات المعنوية

١/٢ حاجات الأمن، حيث يحتاج الفرد لتأمين نفسه وأولاده (وعائلته) من المخاطر الشخصيه ومخاطر الزمن من حيث العمل والصحة. يحتاج الفرد لأن يأمن على وظيفته ودخله حاليا ومستقبلا، أو قُل أنه يحتاج لأن يشعر بالأمان **وعدم القلق.**

٢/٢ الحاجات الإجتماعية لتكوين الصداقات، وإكتساب حب الآخرين وتعاطفهم ومساعدتهم، والتأثير بهم، وللشعور بالإنتماء. يحتاج الفرد كموظف لأن يشعر بالإنسجام مع نسيج إجتماعى أو صحبة متآلفة. يساعدونه إذا إحتاج لمساعدة، ويقبلون مساعدته إذا قدمها.

٣/٢ حاجات الإحترام والتقدير، حيث يحتاج الفرد لأن يشعر بأهميته الذاتية، وإستقلاليته وأهليته للإنجاز (عوامل إحترام الذات). وكذا لأن يشعر بتقدير وإحترام الآخرين مثل الرؤساء والزملاء فى العمل، ولأن يرى نفسه على درجة أو أكثر من المكانة أو الشهرة (عوامل إحترام الآخرين).

٤/٢ الحاجة لتحقيق الذات، أى تحقيق أقصى آماله أو أهدافه، أو تحقيق الصورة المنشودة فى خياله. وهذه حاجة متجدده متصاعدة. فقد تكون أقصى آمالك الآن هى التخرج. ثم بعد التخرج تتمنى أن تكون رجل أعمال ناجحا، ثم أن تكون أشهر رجل أعمال فى مجال كذا .. الخ.



نموذج (٤/٥)
هرم "مازلو" للحاجات الإنسانية

وإتفاقا مع تدرج أهمية هذه الحاجات يرى "مازلو" أن الفرد كلما تحققت له درجة يراها معقولة من الإشباع لمجموعة الحاجات المادية الأساسية كلما قلت أهميتها النسبيه له، وقلت قوة دفعها لسلوكه. ويبدأ تطلعه لإشباع المرتبة التالية من الحاجات (الحاجات الإجتماعية) وهكذا بشكل تصاعدى.

إلا أن قاعدة تدرج الحاجات لـ "مازلو" لا يؤيدها الواقع العملى فى كل الأحوال. فرغم حقيقة أن مجموعة الحاجات المادية تشكل أهم الحاجات التى يسعى الفرد لإشباعها، فقد يتطلع-فى ضوء شخصيته وظروفه الخاصه-إلى إشباع أكثر من حاجة فى نفس الوقت، حتى وإن لم يشبع تماما حاجاته المادية.

فقد يضحى موظف بفرصة متاحة للعمل فى إدارة معينة بالمنظمة بأجر أعلى أو ملحقات أعلى للأجر، ويفضل البقاء فى إدارته بأجره المحدود ويرضى بإشباع جزئى لحاجاته المادية، لأن رئيسه الحالى يحترمه ويقدره شخصيا، ويشبع حاجته للتقدير الشخصى. ولأن له علاقات عمل جيدة مع زملائه تشبع حاجاته الإجتماعية كما تختلف الأهمية النسبية لإشباع الحاجات وقدر الإشباع المرغوب بسبب الفروق الفردية للعاملين.

ويخطىء بعض الرؤساء فى فهم حاجات العاملين حيث يعتقدون بأن الحاجات الإنسانية تنحصر فى مجموعة الحاجات المادية التى يوفرها الأجر وملحقاته. متجاهلين أن الفرد العامل يحتاج أيضا للأمان بمعنى أن يأمن على نفسه وأسرته بأن يكون له عمل مضمون ومناسب لميوله وقدراته ويحتاج لأن يكوِّن علاقات إجتماعية فى العمل أو علاقات إنسانية طيبة مع زملائه ورؤسائه. ولأن يحصل على مساعدتهم وترحيبهم بإسهاماته. كما يحتاج لأن يُقَدَّر شخصيا لأعماله الجيدة دون تجاهل. وأخيراً لأن تيّسر له إمكانية تحقيق أقصى آماله، كأن يكون مبرزا أو شهيراً فى مجال تخصصه، أو أن يصل بجهده لأعلى مناصب المنظمة.

نظرية التوقع Expectancy Theory

طور فروم Vroom نظريته فى الدافعية مفترضاً أن دافع الفرد لأن يسلك أو يتصرف بأسلوب محدد وفى وقت معين يتوقف على ما حدده من هدف أو أهداف (عائد) وإدراكه أن تصرفه سيؤدى لتحقيق ما استهدفه.

بعبارة أخرى أن الجهد الذى يقرر الفرد بذله متوقف على إدراكه لأهمية العائد أو الحافز المطلوب. وتوقعه بأن الجهد الذى سيبذله سيؤدى للحصول على هذا

العائد أو الحافز. عندئذ سيفضل أن يبذل هذا الجهد. أى أن الدافع على السلوك يجيء محصلة لعنصرين هما التوقع والتفضيل.

الدافع = التوقع × التفضيل

فإذا توافر هذان العنصران سيوجه الفرد جهده لبلوغ مستوى الأداء الذى حددته الإدارة. وعندما ينجح فى ذلك سيحصل على تقدير لجهده وفرص التقدم الوظيفى (العوامل الدافعة فى نظرية هيرزبزج). وكذلك سيحصل على علاوات ومكافآت ويستفيد من سياسات المنظمة (العوامل الواقية فى نظرية هيبرزبرج) فإذا رأى الفرد فى ذلك عائداً مجزياً تحقق لديه رضاء كاف يجعله مقبلاً على تكرار هذا السلوك مرة أخرى. وكلما زادت درجة الرضا زاد الحماس فى العمل وكلما قلت قل الحماس.

تؤلف نظرية التوقع بين أفكار هامة تضمها نظريات عامة أخرى للدافعية. وترى هذه النظرية أن أربعة شروط يجب تواجدها حتى ينشأ السلوك المدفوع أو تنشأ الدافعية، هى :

١- إعتقاد الفرد أن جهده (جـ) سيؤدى إلى أداء مرغوب (أ) أى أن (جـ ←أ).ويشار لذلك بالتوقع.

٢- إعتقاد الفرد أن الأداء(أ) سيؤدى لناتج مرغوب (ن) أى أن (أ ←ن).

٣- أن يشبع الناتج أو المكافأة، حاجة هامة لدى الفرد (أى تكون القيمة المتوقعة لهذا الناتج كبيرة ومؤثرة).

٤- أن يكون إشباع الحاجة قويا وكافيا لتبرير الجهد المبذول.

توقع الجهد - الأداء Effort- Perfomance expectancy

يتمثل أول عنصر من معادلة التوقع فى توقعات الفرد حول العلاقة بين قدر الجهد المبذول وتحقيق أهداف الأداء. فالفرد يرى ما إن كان لديه القدرات والأدوات والموارد اللازمة لبلوغ أداء مرغوب يستثمر فيه جهده. فهو يسأل نفسه: هل أستطيع النجاح؟ فإن لم يتوقع أن يؤدى جهده لأداء جيد موفق يرقى لتحقيق الهدف أو الإنجاز الجيد أو عالى المستوى، ستنخفض دافعيته للأداء .

وحتى يشجع المديرون هذا التوقع، يتعين أن يضعوا أهدافاً واضحة واقعية للأداء وأن يوفروا للعاملين التدريب اللازم والأدوات المناسبة بما يهيء مقومات أداء فاعل، وأن يوفقوا بين مهارات العاملين، ومتطلبات أداء المهام الموكولة لهم.

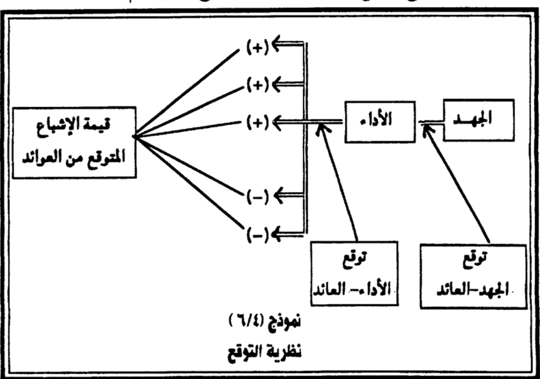
توقع الأداء - العائد Performance - Outcome Expectancy

وأما العنصر الثانى من معادلة التوقع فيتمثل في تقييم لبيئة العمل ولنظام الحوافز. فالفرد هنا يتوقع العلاقة بين مستوى أداء معين وبين العائد أو الهدف الذى يسعى لبلوغه. فهو يسأل نفسه: "إن وفقت فى الأداء هل سأكافأ؟" وكما هو الحال فى توقع الجهد - الأداء، فإن أدرك الفرد أن جهده لن يؤدى لنيل عائد أو حافز مرغوب (ترقية أو علاوة مثلاً)، فلن يشعر بدافعية أى لن يشعر أنه مدفوع لعمل جاد.

وحتى يعزز المديرون توقع الأداء - العائد، يجب أن يوضحوا العلاقة الجلية بين الأداء الجاد والعائد، وأن المكافأة متاحة فور تقديم العمل المطلوب. أنظر للحديث الشريف : "أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه". وأن يقدم المديرون - لمن عملوا بجدية - المكافآت وفقاً لسياسة الحفز فى موعدها وكما وعدوا دون تأخير.

قيمة الإشباع المتوقع Valence

إن كل سلوك يؤديه الموظف أو العامل أو المدير يمكن أن يؤدى لعدد من إن كل سلوك يؤديه الموظف أو العامل أو المدير يمكن أن يؤدى لعدد من العوائد. ومع ذلك فلا تتساوى كل العوائد فى جاذبيتها له. إذ تختلف قوة تفضيل عائد معين من فرد لآخر. ويمكن وضع القيمة التى يعطيها الفرد لعائد معين على مقياس يتدرج بين + ١ أى مفضل جداً و-١ أى غير مفضل على الإطلاق. فالبعض قد يتطلع لعائد معين بينما لا يتحمس لغيره. يسأل العاملون أنفسهم .."هل سيكون هذا العائد مشبعاً أو مجزياً؟". وعلى ذلك فالناس تقدر أولاً قيمة للإشباع المتوقع من كل عائد (Valence) فإن كان العائد مرغوباً تكون هذه القيمة موجبة. وإن كان غير مرغوب تكون القيمة سالبة. أما إن لم يكن العائد مرغوباً، تكون قيمة الإشباع المتوقع منه صفراً. (أنظر النموذج التالى رقم ٤/٦).



نموذج (٤/٦)
نظرية التوقع

فمثلاً يسعى مدير للعمل بجد لينال ترقية أسرع أو يتلقى علاوة. والعائدان مرغوبان ولهما قيمة موجبة بالنسبة له. ومع ذلك فنتيجة لعمله الجاد قد يطلب إلى هذا المدير أن ينتقل لقسم أو فرع آخر أو يتولى أعمالاً أخرى أكثر إجهاداً. وهنا سيعطى هذا المدير قيماً سلبية للإشباع الناتج عن هذين العائدين. فهو لا يرغب فيهما. وهنا سيرى المدير حاصل القيم الإيجابية والسلبية. فإن كان الناتج إيجابياً سيشعر بأنه مدفوع لاستثمار جهده فى أداء جاد. لكن إن كان سلبياً فلن يشعر بدافعية. وتقاس قوة الدافع - وفق نظرية "فروم" - بضرب إحتمال توقع الفرد لقدرته على الأداء بالمستوى المطلوب × إحتمال أن يؤدى هذا الأداء إلى الحصول على الناتج المرغوب × قيمة العائد المتوقع. فكما أعطى حاصل الضرب أو المحصلة قيمة عالية كان هذا مؤشراً على قوة الدافع.

نتائج مستخلصة من نظرية التوقع

يمكن إستخلاص عدة نتائج أو إعتبارات مفيدة للمديرين، من نظرية التوقع. إذ توضح هذه النظرية ما الذى يجب أن يفعله المدير لدفع مرءوسيه لأداء مثمر، وذلك كما يلى :

١- يجب أن تتاح للعاملين والعاملات فرص التدريب المناسبة والتشجيع الملائم. فهذا سيؤدى لثقة بالنفس، تقود بدورها لأداء جيد.

٢- يجب أن تؤكد الإدارة للعاملين والعاملات أن الأداء الجيد أو المقبول سيسجل وسيعقبه تقديم المكافآت المتوقعة، دون تأخير أو تسويف.

٣- يجب ربط المكافآت بالتصرفات أو السلوكيات التى تراها الإدارة جديرة بالمكافأة. أى ربط المكافأة بالأداء. فمثلا إن كانت الجودة متطلباً جوهرياً فى

العمل يجب مكافأة من يقدم أداء جيدا أو عالى الجودة. وإن كان خفض التكلفة أمرا جوهريا، يجب مكافأة من يقدم فكرة مبتكرة لخفض التكلفة، أو يسلك فى أدائه بما يسهم فى ذلك.

٤- يجب أخذ الفروق الفردية في الإعتبار. فالناس يختلفون فى مدى ودرجة تفضيلهم للمكافآت أو الحوافز عموما. فالحافز المثالى أو المقبول لـ "حسن" قد لا يكون كذلك لـ : "نعيمة". لذا يجب أن تتحرى الإدارة تقديم المكافآت أو الحوافز التى تتناسب مع توقعات كل فرد أو كل مجموعة نوعية من العاملين أو العاملات على حدة.

نظرية الحاجات المكتسبة Aquired - Needs Theory

وضع مكليلاند "David C.McClelland" ومساعدوه نظرية للدافعية، ذهبوا فيها إلى أن الحاجات ليست موروثة فى البشر ولا هى متماثلة لديهم. وأن الحاجات تُكتسب أو تُتعلم خلال حياة الناس. وأن بعض الناس يكونون أكثر توجهاً لإشباع حاجات معينة دون غيرها. ركز مكليلاند ومساعدوه على ثلاث حاجات رئيسية هى : (١) الحاجة للإنجاز Achievement و(٢) الحاجة للإندماج والإنتماء Affiliation و(٣) الحاجة للنفوذ Power.

أما الذين يشعرون بحاجة كبيرة **للإنجاز**، فرغبتهم عالية فى بلوغ الأهداف وركوب التحديات والتفوق. فهم مدفوعون بالتنافس مع خوف شديد من الفشل. فيضعون لأنفسهم أهدافاً متوسطة الصعوبة (لكنها ليست مستحيلة)، ويحللون المخاطر ويقيمون المشاكل، ويسعون لمعرفة نتائج جهودهم. ويفضلون تحمل المسئولية الشخصية عن الأداء والنتائج ومعالجة الأمور بأنفسهم. لذلك لا

ينجحون دائماً فى المنظمات الكبيرة حيث يجب أن يديروا من خلال الآخرين. لكنهم ينجحوا عادة كمخططين ومديرين لمشروعات صغيرة. حيث تكون دوافعهم قوية وفاعلة للأداء.

فمثلاً كان نجاح "بيل جيتس" بسبب تسلحه بحاجة الإنجاز لينشىء ويبنى شركته (الصغيرة فى البداية) "مايكروسوفت". وعندما نمت الشركة أدرك "جيتس" أن إنجازه قد تعزز بتطوير منتجات جديدة مبتكرة، أكثر من معالجته للتفصيلات اليومية فى إدارة الشركة. لذلك قام - كرئيس لمجلس الإدارة - بتفويض مسئوليات إدارة العمليات إلى مرءوسين له من المديرين وإحتفظ لنفسه بالمهام الحيوية ليحشد كافة موارد الشركة للتفكير الابتكارى والتميز والتفوق التنافسى.

وأما الذين يشعرون بحاجة كبيرة **للإندماج**، فيبحثون على الصداقة والتآلف والحب، وإعتبار مشاعر الآخرين وإرضائهم. كما يسعون لتجنب المرارة أو الألم كنتيجة لرفض الآخرين لهم. مثل هؤلاء الناس يسعون للبحث عن عمل تتاح لهم فيه بناء علاقات شخصية قوية. وهنا يستطيع المديرون إثارة دافعية العاملين ذوى الحاجة العالية للإندماج، بتهيئة بيئة عمل تركز على التعاون وعلى روح الفريق.

وأما الذين يشعرون بحاجة كبيرة **للنفوذ** Power، فيسعون للتأثير على الآخرين والسيطرة عليهم والتحكم فيهم. ويسعى هؤلاء للبحث عن المراكز القيادية والتشبث بها، وعادة ما يجيدون المناقشة و/أو الخطابة. وتأخذ هذه الحاجة صيغتين. النفوذ الشخصى والنفوذ المؤسسى. فالذين لديهم حاجة عالية للنفوذ الشخصى يميلون للبحث عن النفوذ لذاته. أما الذين لديهم حاجة عالية

للنفوذ المؤسسى (أو النفوذ الإجتماعى) فيعنون أكثر بالمشكلات التنظيمية وبالتأثير على الآخرين لبلوغ الأهداف الجماعية أو أهداف المنظمة. وهم مستعدون لبعض التضحيات من أجل المنظمة. ورأى مكليلاند أن ذوى الحاجة العالية للنفوذ المؤسسى، إن تقلدوا مناصب إدارية فى منظمات كبيرة، يكونون أكثر فاعلية عن غيرهم من ذوي الحاجة العالية للإنجاز.

نظرية العامل المزدوج Two - Factor Theory

طور "هيرزبيرج" Herzberg فى أواخر الخمسينيات نظرية العامل المزدوج حيث رأى أن هناك مجموعتان من العوامل. الأولى وهى التى أسماها العوامل الصحية أو الواقية Hygiene Factors. وأن هذه العوامل موجودة فى البيئة المحيطة بالعمل أو بالوظيفة (Job context)أكثر من تواجدها فى العمل نفسه (Job content). مثل (١) سياسات الشركة وأسلوب الإدارة فى تطبيق هذه السياسات، و(٢) الإشراف، و(٣) ظروف العمل والأجر والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرءوسين، و(٦) الأمن الوظيفى. واكتشف "هيرزبرج" فى دراسته التى أجراها على مائتى محاسب ومهندس أن غياب هذه العوامل من محيط العمل يؤدى لاستياء العاملين، لكن وجودها لا يؤدى بالضرورة لرضائهم. وبالتالى فإن هذه العوامل لا تمثل دوافع للعمل. فمثلاً لو كانت علاقة الفرد بزملائه سيئة، فإنه سيكون غير راض. لكن لو كانت جيدة فلن يكون راض بالضرورة.

أى أن الإدارة لن تنجح فى دفع العاملين للعمل فقط بأجر مناسب أو بظروف عمل مناسبة أو علاقات جيدة. فهى عوامل لن تؤدى بالضرورة لرضا العاملين بحيث يكونوا مدفوعين لأداء جاد ومثمر.

وأما المجموعة الثانية من العوامل فقد أسماها العوامل الدافعة (Motivators) وهى تتعلق بمحتوى العمل نفسه أو الوظيفة (Job content) مثل (١) النمو والتقدم فى الوظيفة، و(٢) مضمون أو محتوى العمل، و(٣) الإنجاز، و(٤) تقدير جهود الفرد، و(٥) المسئولية. وأن توافر هذه العوامل يخلق حالة من الرضاء لدى الفرد. ومن ثم فإنها عوامل تمثل دافعاً للعمل. إذ تهيىء للعاملين شعوراً بالإنجاز الشخصى المثمر من خلال العمل. فهذا الرضا الناجم عن تهيئة العمل المناسب للفرد وفرص التقدم الوظيفى وتقدير الجهد، هو الذى يدفع الفرد أو العاملين للأداء المثمر.

لكن الدراسات التى أجريت بعد ظهور نظرية العامل المزدوج. لم تتفق جميعها مع هذه النظرية. فوجدت الدراسات التى اتفقت مع هذه النظرية أن تقدير جهد الموظف والشعور بالمسئولية كانت عوامل دافعة أدى وجودها لرضاء العاملين. بينما كانت سياسات المنظمة وأسلوب الإدارة فى تطبيقها والعلاقات مع الرؤساء ومهارات الإشراف عوامل مرتبطة بعدم الرضا. أما الدراسات التى اختلفت مع نظرية "هيرزبرج" فقد وجدت أن غياب العوامل الواقية لا يؤدى لعدم الرضا، بل أن وجودها يسهم فى دفع العاملين إلى الأداء المثمر. وهكذا يمكن أن تصبح عوامل دافعة.

لذلك يتعين أن تأخذ الإدارة فى منظماتنا باعتبارها مجموعتى العوامل الواقية والدافعة فى إطار متكامل. فتسعى لبحث وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل فى هذا الإطار كما تراها مجموعات العاملين فى المستويات والتخصصات المختلفة. وهذا سيفيد فى تهيئة مزيج مناسب من هذه العوامل يؤدى لدفع العاملين إلى أداء مثمر ومن ثم لتحقيق أهداف العمل.

نظرية تعديل السلوك Behavior Modification Theory

وتسمى أيضاً بنظرية التعزيز الإيجابى Positive Reinforcement وقد إرتبطت هذه النظرية بـ "Skinner" الذى رأى إمكانية تعديل السلوك الإنسانى من خلال التعزيز الإيجابى وذلك بتقديم حافز إيجابى مقابل سلوك جيد معين. ولا تشجع هذه النظرية العقاب كتعزيز سلبى للسلوك. فالعقاب فى رأى Skinner يخفض الروح المعنوية مما يؤدى إلى أو يقترن بزيادة نسب الغياب والتمارض وترك العمل. وأن هناك فرقاً بين أن يكون دافع الفرد للعمل هو تجنب العقاب (التعزيز السلبى) عن أن يكون دافعه هو نيل الحافز (التعزيز الإيجابى).

وتشمل الحوافز الإيجابية Reinforcers فى هذا الصدد المكافآت والمديح وغيرها. وهى تؤدى لدعم وتكرار السلوك الإيجابي الذى ترغبه الإدارة وتشجع الفرد عليه، حتى يتكرر حصوله على الحافز المرغوب. وهكذا يمكن للمدير تعديل سلوك الموظف أو العامل إلى المسار المطلوب. ومن الأفضل فى هذا الصدد تقديم الحافز الإيجابى عقب السلوك الإيجابى مباشرة لتهيئة صلة بين الإثنين. وإلى جانب هذا التعزيز المستمر هناك تعزيزاً جزئياً ينقسم بدوره إلى:

أ- حافز دورى يقدم بعد فترة ثابتة معينة كالأجور الشهرية أو

العلاوات الدورية.

ب- حافز غير ثابت في موعده يقدم مثلاً عند مرور المدير على موقع العمل فى مواعيد غير ثابتة. وهنا سيتدعم السلوك الإيجابى تأثراً بهذا الحافز لأن العاملين يتوقعون مرور المدير فى أى وقت فيستمرون فى العمل الجاد.

ج- حوافز وفق معدل أداء ثابت، كصرف مكافآة بعد كل مئة وحدة منتجة أو مباعة.

و- حوافز غير منتظمة مقابل الأداء الممتاز وهى أكثر أنواع الحوافز تعزيزاً للسلوك.

وحتى يمكن الإفادة الفاعلة من نظرية التعزيز الإيجابى، يتعين أن تراعى الإدارة فى منظماتنا ما يلى:

أ- تحديد معايير السلوك المرغوب فيه (حجم ونوعية الأداء وتوقيته وطبيعة العمل) بدقة.

ب- تحديد الحوافز الداعمة للسلوك المرغوب.

ج- جعل الحافز نتيجة مباشرة لهذا السلوك.

خطوات التعزيز او الحفز الإيجابى

عندما تتبنى الإدارة فى منظمة معينة منهج أو برنامج الحفز الإيجابى، يمكن عرض خطوات أو مراحل التطبيق كما يلى:

١- تحديد أهداف ومعايير الأداء الجيد

والمقصود هنا معايير وسمات جودة الأداء ووقته وتكلفته، فضلاً عن معايير السلوك الشخصى للموظف أو العامل أو المدير. ويتعين عقد لقاء أو أكثر لشرح وتقديم أهداف و/أو معايير الأداء والتأكيد على أن السلوك المتكامل الجيد سيؤدى لإعتماد مكافأة مناسبة.

٢- إعتماد المحفزات Reinforcers

وحيث تتنوع هذه المحفزات أو الحوافز بين مالية ومعنوية. وتشمل المعنوية حوافز متعددة مثل تقدير الإدارة لجهد الموظف ووضع اسمه فى لوحة شرف أو تحديد نقاط للسلوك الإيجابى ينال صاحبها يوم إجازة مدفوعة الأجر.

٣- قياس الأداء وتهيئة معلومات مرتدة

من خلال متابعة أداء الفرد يمكن قياس هذا الأداء ضمن إطار شامل لسلوك الفرد. ويمكن أن يشترك الموظف أو العامل فى قياس أدائه. ويتعين أن يكون القياس سليماً وموضوعياً وأن تتاح معلومات مرتدة كافية ودقيقة (للإدارة والموظف) عن نتائج الأداء بشكل دورى يومى أو أسبوعى أو شهرى، وفقاً لطبيعة العمل.

٤- توزيع المكافآت

فبدون توزيع للمكافآت يقوم على أهداف ومعايير الأداء الجيد، يصبح برنامج الحفز الإيجابى مجرد برنامج للأهداف. ويتعين أن تنسجم المكافآت مع قدر وجودة وتوقيت الأداء. مثال ذلك تحديد نسبة المكالمات التى تلقاها موظف الحجز فى

شركة طيران من طلاب الخدمة ونجح خلالها في أن يجعل العميل يحجز مقعداً. أو نسبة المقابلات البيعية الناجحة التى أجراها مندوب مبيعات وأبرم فيها عقوداً إلى إجمالى المقابلات التى أجراها. ويتعين أن تقترن المكافآت المالية بتشجيع معنوى. فمثلاً إذا لوحظ أن تطبيق البرنامج فى شركة الطيران (المثال السابق) أدى لزيادة نسبة المبيعات إلى إجمالى المكالمات التليفونية، من حجز مقعد لكل من أربعة مكالمات إلى مقعد لكل مكالمتين، يحسن ألا تكون المكافأة مالية فقط بل معنوية أيضاً.

٥- متابعة نتائج البرنامج

فإذا أسفر التطبيق عن شكوى نسبة كبيرة من العاملين من زيادة مفرطة فى الإجراءات والأوراق والنماذج المطلوبة لتسجيل وإعتماد الأداء، يتعين تبسيط هذه الإجراءات. وإن أسفر فى شركة أخرى عن فقد الإطراء لفاعليته لدى بعض العاملين لاستخدامه بشكل زاد عن حده، يتعين تقديم محفزات أخرى مثل تسجيل اسم الموظف المتميز فى قائمة شرف أو دعوات لغذاء عمل وللقاءات يقدم فيها رئيس المنظمة أو نائبه الشكر والتقدير. كذلك قد تسفر المتابعة عن أن معايير الأداء كانت عالية جداً أو منخفضة جداً، أو أن المعلومات المرتدة للإدارة أو للعاملين عن نتائج الأداء محدودة أو غير دقيقة. وهنا يجب تصحيح الأمر فوراً.

قواعد الحفز الإيجابى

يمكن إيجاز هذه القواعد فى إطار موجز بحيث يستفيد منه المديرون فى سعيهم للتعزيز الإيجابى لسلوك العاملين وذلك كما يلى:

قاعدة (١): صمم مزيجاً مناسباً للحوافز

لن يحقق برنامج الحفز الإيجابى أهدافه دون البدء بتحديد الحوافز المناسبة للعاملين. ويتعين استطلاع آراء العاملين سنوياً أو كل سنتين بشأن أى الحوافز يرونها فاعلة فى هذا الصدد. هذا إلى جانب ملاحظة السلوك الضمنى للعاملين. فقد تستجيب موظفة بشكل خاص للمديح والإطراء لما أنجزته حتى وإن لم تعبر لفظياً عن حاجتها لهذا النوع من الحفز.

وتوضح القائمة التالية أمثلة لحوافز أو محفزات ذات قيمة فى بيئة العمل:

امثلة لمحفزات فاعلة فى بيئة العمل

- معلومات مرتدة عن نتيجة الأداء.
- مدح وتشجيع.
- تقدير شفهى أو كتابى للجهد المبذول.
- صداقة.
- إطلاع على معلومات لاتتاح إلا لذوى الثقة.
- أمن وظيفى.
- تقييم عادل للأداء.
- مهام تتضمن تحدياً محفزاً.
- حرية إختيار العمل المناسب.
- ترقية.
- ظروف عمل محسنة.
- صحبة عمل منسجمة.
- غذاء عمل.
- مسموحات زمنية.
- حضور ندوات أو مؤتمرات.
- مركز أدبى مميز.

قاعدة (٢): لا تكافيء الناس بقدر موحد

يفشل كثير من المديرين فى تنويع مكافآتهم مع تنوع شخصيات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وطبائع أدائهم. وهم بذلك يشجعون الأداء المتوسط. إفرض مثلاً أن موظفاً بإدارة المبيعات حقق تحسناً بنسبة ٣٠٪ في نسبة المبيعات من خلال مقابلات بيعية مع العملاء. فيجب أن يلقى تقديراً أكبر من زميله الذى حقق تحسناً بنسبة ٥٪ فقط.

قاعدة (٣): جدول المكافأة بحيث تكون متقطعة وليس مستمرة

توضح خبرة سنوات عديدة لتطبيق الحفز الإيجابى أن الناس يجب أن يكافؤن على إتباع السلوك المرغوب من وقت لآخر وليس دائماً. فإن كانت المكافآت دائمة فقد لا تخلق دافعاً مستمراً للأداء المثمر. إنما عندما لا يعرف الفرد متى سيكافأ لكنه يطمئن لوجود مكافآت قادمة ، سيظل مدفوعاً بدرجة معينة للأداء المثمر.

قاعدة (٤): كافيء فور ظهور السلوك الجيد

بإفتراض أن حافزاً مالياً دفعك لأداء طيب فى العمل، فإنك ستميل لأن تُبقى على جهدك إن أدى الأداء الجاد إلى حافز مالى سريع. فمثلاً سيميل مندوب المبيعات للاستمرار فى جهوده المتميزة إذا تلقى عمولته فى بحر شهر على الأكثر وليس فى ستة أشهر.

قاعدة (٥): أخبر الناس عن أخطائهم

بصبر وحكمة، أخبر مرءوسيك بما يقعوا فيه من أخطاء. وهكذا سيعرفون ما يحتاجون لتغيير سلوكهم ومن ثم يحصلون على حافز. لأنه من المحبط تماماً أن

يفشل الإنسان فى تلقى حافز أو مكافأة رغم أنه يبذل جهده بأمانة، لكنه لا يعرف ما إذا كان قد أخطأ أم لا، أو مدى إنحراف أدائه عن المعيار المحدد.

قاعدة (٦): لا تغفل المكافآت اللفظية

إتفاقاً مع فلسفة الحفز الإيجابى، لا تغفل أهمية المكافآت اللفظية أى المعنوية. فعندما يؤدى مرءوساً عملاً بطريقة صحيحة، فإن تعبيراً بسيطاً عن التقدير أو الإعجاب يعد مفضلاً ومؤثراً مثل "عمل جيد يا فلان "، أو" أحسنت يا فلان أو يا فلانه".

قاعدة (٧): غير المكافآت من وقت لآخر

إن أى مكافأة محددة بعينها قد تفقد خصائصها الدافعة لدى العاملين لتكرار تقديها. وقد أوضحت تجارب بعض الشركات أن تكرار تقديم نفس العدد المحدود من الحوافز بعينها قد أفقدها قيمتها الحافزة. وفى شركة أخرى واجهت نفس الأمر، تم وضع نظام بديل. بمقتضى هذا النظام يحق للعاملين الذين يحضرون للعمل دون غياب لمدة ٣٠ يوماً متعاقبة أن توضع أسماءهم فى قائمة. ويتم كل شهر سحب أو إختيار الاسم المحظوظ من بين هذه الأسماء ليحصل على مكافأة قدرها مائة جنيه. لاحظ أن هذه المكافأة نفسها قد تفقد قيمتها كحافز بمرور بعض الوقت.

ديناميكية الدوافع

عرضت النظريات السابقة رؤى متنوعة لأساليب الدافعية. وهى رؤى يمكن أن تفيد الإدارة في فهم دوافع العاملين وتصميم أطر مناسبة للحوافز أو المحفزات فى

بيئة العمل. وفي هذا الصدد تبدو إعتبارات هامة نود التأكيد عليها وهى:

١- أن ما يحدث من تغير فى شخصية الفرد كموظف أو عامل أو مدير - إما تبعاً للفترة العمرية أو بتأثير المواقف والعوامل البيئية، تؤدى لتغيرات فى حاجاته ودوافعه.

٢- أن الحاجات الإنسانية متداخلة ومتكاملة وتجمعها علاقة تأثير وتأثر. وهو ما يتعين مراعاته عن تصميم هيكل المحفزات.

٣- أن سلوك الفرد قد يكون مدفوعاً بحاجة واحدة أو عدة حاجات فى آن واحد. فقد يكون مدفوعاً لأن يؤدى عمله بامتياز وفى التوقيتات المحددة، ليس فقط للحصول على مكافأة أو علاوة، بل أيضاً لينال تقدير رؤسائه وترقية أو إيفاد لمؤتمر أو ندوة أو دورة تدريبية.

٤- من الضرورى مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وتأثيرها على حاجاتهم ودوافعهم، وعلى الترتيب النسبى لأهمية الحاجات لديهم، ولدرجة الإشباع المرغوب لكل من هذه الحاجات.

٥- أن الحاجات الإنسانية لا تختلف فقط بسبب الفروق الفردية بين العاملين، لكنها تختلف لدى نفس الفرد بإختلاف الوقت من حيث عددها وترتيب أهميتها والنسبة المرغوب إشباعها في كل منها.

٦- قد يكون سلوك الفرد مدفوعاً بدوافع لا يدركها أو لا يعيها. وهنا يجىء دور المدير فى محاولة تحليل وفهم شخصية مرءوسيه من خلال التفاعل المستمر.

٧- تتأثر حاجات ودوافع العاملين بالمتغيرات الاقتصادية وضغوط ومطالب الحياة على المستوى الفردى والأسرى.

٨- كما تتأثر دوافع الفرد ليس فقط بالمناخ التنظيمى أى العوامل المكونة لبيئة العمل فى إطارها الشامل، بل أيضاً بجماعة العمل الرسمية أو غير الرسمية التى تضمه.

٩- تستطيع الإدارة التأثير الإيجابى فى دوافع العاملين من خلال القدوة الحسنة والتدريب، وسلوكيات القيادة السليمة.

تصنيف الحوافز

بقدر تنوع حاجات الأفراد يمكن تهيئة الحوافز التى تقابل أو تشبع هذه الحاجات وتثير دافعا لديهم، سعيا لإشباعها. ويمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية، مباشرة وغير مباشرة، وحوافز معنوية. كما تنقسم أيضاً إلى حوافز إيجابية وسلبية. "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف : ٣٠) "من عمل سيئة فلا يجزى إلا مِثْلَهَا ومن عمِل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة يُرزقون فيها بغير حساب، (غافر : ٤٠).

١- الحوافز المادية

تتضمن الحوافز المادية كل من الحوافز المباشرة وغير المباشرة، وذلك كما يلى :

١/١ الحوافز المادية المباشرة

تتمثل هذه الحوافز فى الأجر الأساسى وملحقاته مثل : الأجر الإضافى - حوافز الإنتاج - العلاوات الدورية - المكافآت بأنواعها (تشجيعية - عن إقتراحات مفيدة - فى المناسبات) - البدلات - الإشتراك فى أرباح المنظمة فى

الحالات التى تسمح بذلك. وتشكل الحوافز المادية - بشكل عام - القدرة الشرائية للفرد التى تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والإجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية. ويمكن عرض أهم الحوافز المادية المباشرة كما يلى :

الأجـــر

يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلى وعقلى، ومهارته فى العمل. والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا يهمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملا فى رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات. ومن المهم أن يوفر الأجر قياساً ملموساً وعادلا لجهد الفرد فى العمل، حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى مهاراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى). فإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى الدوافع حيث يزداد إسهام الفرد فى تحقيق أهداف المنظمة.

العلاوات الدورية

العلاوة الدورية هى حافز سنوى تقدمه الإدارة للموظف الذى يتضح أن أداءه الفنى فى العمل، وتعامله مع الزملاء والرؤساء و/أو العملاء على مستوى جيد أو ممتاز، وفقاً للمستويات التى تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء. وتتجه بعض المنظمات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا إتضح أن أداء الموظف أو نمط تعامله لم يرق للمستوى المناسب، أو إلى صرف نصف العلاوة أو قدر معين منها يتناسب مع مستوى الأداء والتعامل. ويتوقف الصرف بالكامل أو الصرف الجزئى على

الفلسفة التى تتبناها الإدارة فى هذا الصدد.

البــدلات

تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف فى تسميتها، وإن كانت فى معظمها تدخل تحت إسم بدل طبيعة العمل. والمفروض أن البدل يصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادى وظروف غير عادية تتواجد بشكل متلازم مع أداء العمل. وتختلف طبيعة وقدر هذا الجهد وتلك الظروف بإختلاف طبيعة العمل. فالمحصِّل فى وسائل المواصلات العامة يبذل جهداً جسمانيا متميزا ويعمل فى ظروف تختلف عن ظروف العمل بالمكاتب (داخل الغرف). وعامل المنجم يبذل جهداً كبيراً ويعمل فى ظروف شاقة تحت الأرض ووسط غازات سامة وأتربة .. إلخ) والقاضى يبذل جهداً عقلياً كبيراً ومتميزا، وهكذا.

حــوافز الإنتاج

يتضمن هيكل الحوافز، حافزا يسمى حافز الإنتاج، يصرف إما على أساس يومى حيث يتقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل، أو على أساس شهرى، حيث يصرف مبلغ معين فى نهاية كل شهر. وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والإنضباط الوظيفى، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفى أو مستوى الأداء أو كلاهما.

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية

وهذه تُصرف للموظف الذى يقوم بجهد إضافى متمثلا فى إستمراره فى العمل بعد ساعات العمل المقررة نظراً لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة. وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية فى المبلغ المقرر عن

الساعة الواحدة. إلا أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الإعتماد المالى الذى تخصصه الإدارة لهذا الغرض. وأحيانا يؤدى القصور فى هذا الإعتماد المالى إلى صرف مكافأة الساعات الإضافية مخفضة بنسبة مئوية معينة. فمثلا إذا إستُحِق لأحد العاملين مبلغ عشرة جنيهات عن الساعات الإضافية التى عملها، فإن هذا المبلغ قد يخفض بنسبة ٣٠٪ مثلا نتيجة لعدم كفاية ما خصص مقدماً فى موازنة الجهة الإدارية التى يتبعها هذا الموظف. ولا شك أن هذا الإعتبار يؤثر سلباً على قيمة مثل هذا الحافز وبالتالى على معنوية الموظف.

المكافآت عن إقتراحات العاملين

يُعد تَقَبُل الإدارة للإقتراحات المفيدة والفعالة التى يقدمها العاملون، والإهتمام بها ومكافأتهم أحد الصور الفعالة لحفزهم ورفع معنوياتهم. ومن المفيد أن تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين الذين يقدمون إقتراحات أو أفكاراً مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل.

٢/١ الحوافز المادية غير المباشرة

تتضمن هذه الحوافز خدمات إجتماعية تقدم للعاملين والعاملات مثل : التغذية - الإسكان - المواصلات - التثقيف والتعليم -الترويح والرياضة - خدمات مالية - خدمات طبية - دور الحضانة للموظفات - خدمات شرائية.

تعد الخدمات الإجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين. فهى إذ تستهدف صيانة الأفراد والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، تهيؤهم للعمل فى ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة لكونها حافزا لهم على

الإستمرار فى قوة العمل بالمنظمة. وقد تنوعت الخدمات والمزايا التى تقدمها المنظمات بحيث أصبحت تمثل عنصراً رئيسيا فى الموازنة الإجمالية للأجور. وهى تتدرج من أقساط التأمين التى تدفعها المنظمة لصالح العامل إلى التسهيلات التى تقدمها المنظمة بالإشتراك مع جماعات ونقابات العاملين. وتستهدف هذه الخدمات - بشكل عام - تحسين الظروف المادية للعمل، وإتاحة إستغلال أوقات فراغ أكبر، وضمان الأمان والرعاية فى أوقات الشدة مثل المرض والأزمات المالية، وتحسين الظروف الإجتماعية العامة للعاملين.

ونضرب مثالا لفاعلية الخدمات الإجتماعية للعاملين، شركة "كروب" الألمانية التى أدى نظام الخدمات الإجتماعية بها ، الذى يتضمن خدمات الإسكان والرعاية الصحية والقروض مخفضة الفائدة والتعليم بالمدارس والمعاهد إلى ولاء العاملين للشركة. هذا الولاء الذى مكنها بدوره من الوقوف على قدميها مرتين بعد كل من الحربين العالميتين الأولى والثانية.

وتكتسب الخدمات الإجتماعية أهمية واضحة بالنسبة للعاملين عموما لاسيما مع إنخفاض متوسط الدخل السنوى للفرد. ويمكن القول بأن هذه الخدمات - إذا قُدِمَت بفعالية - يمكن أن تساعد على رفع مستوى العاملين.

ويمكن عرض أهم الخدمات الإجتماعية فيما يلى :

التغذيـــــة

يقصد بذلك تقديم وجبات غذائية يومية فى المنظمات التى يستمر العمل بها حتى العصر تقريبا، إما مجانا أو بمقابل رمزى. وقد تأخذ شكلا آخر بإقامة جمعية إستهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم على توفير إحتياجاتهم الغذائية أساسا.

الإسكـــــان

أصبحت خدمة الإسكان من أكثر الخدمات الإجتماعية أهمية لا سيما مع إستغراق الإسكان لنسبة تتراوح ٢٥٪ - ٣٠٪ من ميزانية العامل أو الموظف. وإتفاقا مع ذلك تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعامليها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم فى الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء.

الإنتقـالات

تمثل المواصلات فى المدن الكبيرة والمزدحمة مشكلة أساسية بالنسبة للعاملين والعاملات. وتتمثل المشكلة فى الزحام الشديد للمركبات مما يجعل من عملية الصعود إليها والبقاء فيها ثم محاولة النزول أمراً مرهقا فى بعض الأحيان، خاصة بالنسبة للعاملات. وإتفاقا مع ذلك فقد إتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لإنتقال العاملات بين العمل والمنزل حفاظا على طاقاتهم الإنسانية من أن تهدر فى مشاق المواصلات وللحد من ظاهرة التأخر فى الحضور عن مواعيد العمل المقررة.

التثقيف والتعليم

يعد تثقيف العاملين وتشجيعهم على تنمية معلوماتهم ومداركهم أحد مسئوليات الإدارة تجاه العاملين. وتقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية مثل إقامة فصول لمحو الأمية، وتشجيع العاملين والعاملات الذين يستكملون دراساتهم المتوسطة أو العالية، بدفع مصروفات الدراسة لهم، ومنحهم

إجازات بدون مرتب فى أيام الإمتحانات ومنحهم مكافآت فى حالات النجاح أو التفوق الدراسى. وقد تمتد هذه الخدمات إلى أبناء العاملين بالتكفل بمصاريف دراستهم أو المساهمة فى إنشاء دور تعليمية.

الترويح والرياضة

إن أوقات فراغ العاملين، حتى وإن كانت محدودة تتطلب تنظيما مثمراً يساعد على جعل الفرد أكثر حيوية ونشاطا. ولذلك تكتسب خدمات الترويح والرياضة أهمية خاصة لإسهامها فى تخفيف التوتر العصبى الناتج عن العمل وتكوين الشخصية المتزنة. وتنظم بعض المنظمات خدمات ترويحية لعامليها وعاملاتها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الإشتراك فى نواد رياضية وإجتماعية، وتنظيم رحلات، مع تحمل المنظمة لنسبة من تكلفتها، وتشجيع إنشاء فرق مسرحية وموسيقية من العاملين. كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين - باشتراكات مخفضة - فى النوادى الرياضية والإجتماعية وفى المكتبات العامة، والمسارح، ونوادى الرحلات والسفريات.

الخدمات المالية

تعد مساعدة الإدارة للعاملين والعاملات فى أوقات الشدة، ولمواجهة مصروفات حتمية وطارئة أحد الحوافز الهامة لهم. وتتضمن هذه المساعدة تقديم القروض والإعانات فى حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الإنتقال إلى مسكن جديد أو الزواج أو الولادة. وعموما تشمل الخدمات المالية كلا من القروض والإعانات. أما القروض فتقدم للعاملين المحتاجين، على أن تُستَرد منهم على أقساط تُخصَم من المرتب الشهرى مضافا إليها فائدة معينة يُفترض أن تكون

بسيطة بقدر الإمكان. وأما الإعانات فيمكن أن تصرف للعاملين دون أن تُرد ثانية وذلك فى المناسبات الإجتماعية مثل زواج الإبنة، أو فى موسم دخول الأولاد المدارس، أو فى حالة وفاة أحد الأقارب، وما إلى ذلك.

الخدمات الطبية

المقصود بهذه الخدمات تقديم الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم. وهذه الرعاية قد تُتاح فى وحدة صحية تابعة لجهة العمل، إما ملحقة بمبنى هذه الجهة أو مكان آخر. وقد لا تكون وحدة الرعاية الصحية تابعة لجهة العمل. كأن تشترك هذه الجهة فى أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتتحمل تكلفة خدماتها أوتدفع جهة العمل تكلفة الخدمة الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط أو لهم ولأسرهم.

ويُفتَرض أن تشمل الرعاية الصحية كلا من الكشف الطبى، وإتاحة الأدوية المطلوبة بشكل كاف، هذا فضلا عن إجراء الفحوص الطبية الدورية للتأكد من إستمرار اللياقة المتكاملة لأداء العمل.

دور الحضانة للموظفات

دور الحضانة هى دور رعاية للأطفال - لبعض الوقت - فى حالة غياب أمهاتهم عن المنزل فى العمل، وحيث يتطلب الأمر تعويض الطفل عن أمه وقت غيابها.

ولا تقتصر مهمة دور الحضانة على رعاية الأطفال فيما بعد سن الثانية أو الثالثة أى بعد إنتهاء فترة الرضاعة حتى يصلوا إلى سن المدرسة (السادسة) وإنما تقوم هذه الدور، بدور هام بالنسبة للأطفال خلال فترة الرضاعة.

وقد أوضحت دراسة ميدانية للكاتب أجريت على بعض الموظفات بمصر(*)، عدم وجود دور حضانة مناسبة أو مساهمة الإدارة فى توفير مثل هذه الدور لأطفال الموظفات وإضطرارهن لترك أطفالهن فى أماكن مختلفة غير مناسبة لدى الجيران أو لدى أقارب.

ويرى الكاتب أن عدم وجود دور حضانة يُعتمد عليها لأطفال الموظفات يجعلهن أكثر عرضة للقلق النفسى.وهو ما يؤثر على شخصيتهن ونشاطهن العقلى والفكرى فى مجال العمل، فى ظل تشتت فكرهن فى مشكلات لا ترتبط بالعمل نفسه. وحيث تتميز النساء بأنهن الفئة التى يكثر بها السلوك الخاص بـ أخذ المنزل إلى العمل. ويمكن أن تخفف الإدارة من هذه المشكلة (فى حالة تجاوز عدد الموظفات لمائة موظفة مثلا) بتخصيص أحد قاعات المبنى كدار حضانة على أن تتناوب الموظفات القيام بدور المشرفات.

ميزات شرائيـة

المقصود بهذه الميزات، نسب الخصم التى تمنحها المنظمة للعاملين بها عند شرائهم لسلعها أو خدماتها التى تنتجها. ويمكن التمثيل لذلك بالإشتراكات المجانية أو المخفضة التى تمنح لعمال مرفقى السكة الحديد، والنقل العام. كذلك ما يتمتع به العاملون والعاملات بالجهاز المصرفى المصرى من سعر فائدة مرتفع

متميز على ودائعهم. ويرى الكاتب أن هذا النوع من الخدمات يمكن أن يرفع من درجة ولاء العاملين للمنظمة ويحفزهم على المشاركة بإيجابية فى تحقيق أهدافها.

(*) أحمد سيد مصطفى، أثر تشغيل المرأة على الإنتاجية - دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة ، جامعة القاهرة، ١٩٧٣.

وبالإضافة لما سبق عرضه، يفترض أن يتضمن نظام الحوافز صوراً هامة للحوافز المعنوية مثل خطابات الشكر وأنواط الجدارة ودرع الكفاءة، ووضع لوحة شرف لتسجيل أسماء الموظفين المجيدين. كذلك يمكن تنظيم مسابقات بجوائز لحفز العاملين والعاملات على التبارى فى تحسين الأداء من حيث السرعة والدقة وجودة التعامل.

٢- الحوافز المعنوية

هى تلك الحوافز التى تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد. فلا يكفى أبداً أن تُشبَع الحوافز المادية، وإنما يتطلب إستقرار وفعالية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل.

وتتمثل أهم هذه الحوافز فى : (أ) حوافز متعلقة بالعمل، مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد، وفرص الترقية، والمشاركة فى الإدارة، (ب) حوافز متعلقة ببيئة العمل، مثل جماعة العمل المنسجمة، وظروف العمل الجيدة، والإشراف الفعال، ونظم الإقتراحات.

١/٢ الحوافز فى مجال العمل نفسه، وهذه تتضمن:

العمل المناسب

والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع قدراته ومهاراته وميوله وإهتماماته، وطموحاته. ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف أو الموظفة على الأداء الفعال. فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركاً أو دافعاً ذاتيا يدفعه ويوجهه للأداء المثمر. وهناك فرق واضح بين الدافع الذاتى لدى الفرد والدافع الخارجى الذى تمثله الإدارة. فالدافع الذاتى يتمثل فى طاقة شحن أو دفع مستمرة

تتوفر للفرد إذا رضى عن عمله. فإذا إفتقر لهذا الدافع، تضطر الإدارة لدفعه من وقت لآخر.

وكلما نفذ مفعول الشحنة أو الدفعة التى تقوم بها الإدارة، خمد نشاط الفرد فتدفعه ثانية، وهكذا. وأقرب مثال لذلك السيارة ذات البطارية التالفة، فهى تحتاج لأن يدفعها أحد لتسير قليلا ثم تتوقف محتاجة لدفعة ثانية وهكذا. أما إذا هيأت لها بطارية صالحة، فقد توفر لها الدفع الذاتى.

التصميم المحفز للعمل

المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل - فى حد ذاته - محفزاً للفرد على الأداء الفعال. ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه الجوهرية : درجة التعقيد أو الصعوبة فى الأداء - درجة التكرار - درجة التنوع - درجة الإستقلالية أو مدى العلاقات الإعتمادية مع الآخرين - متطلبات الأداء من حيث السلطة والمسئولية، وطرق الأداء، والمعلومات.

وقد شهد الفكر الإدارى فى مجال إدارة الموارد البشرية عدة مداخل نحو **التصميم الفعال للعمل**، وهى :

١- **تبسيط العمل** Job Simplification ، من خلال تنميط إجراءات الأداء وتحديد مهام المنفذين بشكل واضح دقيق. وهو ما يسهم فى زيادة درجة فهم الفرد وتمكنه من الأداء، وبالتالى ثقته بنفسه.

٢- **تكبير العمل** Job Enlargement ، بتضمين عمل الفرد مهمتين أو أكثر كانتا تؤديان بواسطة عامل آخر أو عاملين آخرين. فالتغيير يتمثل فى أداء الفرد لمهام

أكثر، مختلفة عن عمله الأصلى. فمثلا فى مصنع للسيارات، بدلا من أن يؤدى العامل مرحلة واحدة فى خط تجميع المحرك، يؤدى مرحلتين أو ثلاث. وهذا يشعره بأهميته وثقته بنفسه وتعاظم إسهامه فى الأداء. ويؤدى بالتبعية لرفع درجة رضاه، بما يمكن أن يؤدى إلى فاعلية أدائه. ويعبِّر عن ذلك بالتوسع الأفقى فى تحميل العمل.

٣- **تناوب العمل** Job Rotation ، وهنا يزيد تنوع المهام من خلال التغيير الدورى للعاملين أو العاملات بين أعمال مختلفة تتضمن مهام مختلفة. وذلك وفق جدول زمنى محدد على مدى ساعة/يوم/أسبوع/شهر. خذ مثلا أحد أقسام مصنع للملابس الجاهزة يضم أحمد عامل القص، وشريف عامل الحياكة، وليلى عاملة تركيب الأزرار. هنا يمكن - بالتدوير أو بالتناوب - أن يقوم أحمد بتركيب الأزرار، وشريف بالقص وليلى بالحياكة. وهذا يمنع السأم والملل، ويزيد من الخبرات العملية لدى كل منهم، ويرفع درجة الرضاء والأداء معا. ومن ناحية أخرى سيسهل نقل الأفراد من عمل أو قسم إلى آخر إذا دعت الحاجة لتحقيق التوازن فى هيكل العمالة ككل.

ومع ذلك فإن بعض فائدة مدخلى تكبير وتناوب العمل تنحصر فى الأجل القصير أساسا. صحيح أن الملل سيخف لكن لبعض الوقت وليس بشكل دائم. لذلك ظهر مدخل حديث يمكن أن يغطى هذا القصور فى تصميم العمل، وهو مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفى.

٤- **إثراء العمل** ، Job Enrichment ، لعلاج سلبيات تكبير، وتناوب العمل، إقترح "هرزبرج" إثراء العمل كأسلوب لزيادة رضاء الأفراد وتحفيزهم. وذلك من

خلال عوامل الحفز فى محتوى العمل نفسه كما هو، وليس من خلال تكبيره أو تناوبه. فهو يركز هنا على تعميق مضمون العمل بإضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم - التى تمارسها الإدارة أو يمارسها الرئيس عادة - إلى عمل المرؤوس. فالتوسع أو تحميل العمل هنا يعد رأسيا وليس أفقيا كما كان فى مدخل تكبير العمل.

والجديد هنا هو إشراك الموظف أو الموظفة فى أمور وظيفته (أو وظيفتها) بما يبدد ما قد يتواجد من عدم الرضا، ويسهم فى رفع درجة الرضا. فالمرءوس هنا يشارك فى مسئوليات التخطيط (متضمنة تحديد معايير تقييم الأداء ومراقبته) ثم ينفذ (وهذا هو إختصاصه الأساسى)، ثم يشارك فى المتابعة والرقابة على الأداء. وهذا يساعد المرءوس على تنمية خبراته ومهاراته ومبادأته وإقتراحاته للتطوير.

ويوضح المثال التالى ما يقترحه هذا المدخل - على الرؤساء - من عوامل دافعة لتحفيز العاملين والعاملات من خلال إثراء العمل :

جدول (١/٤)

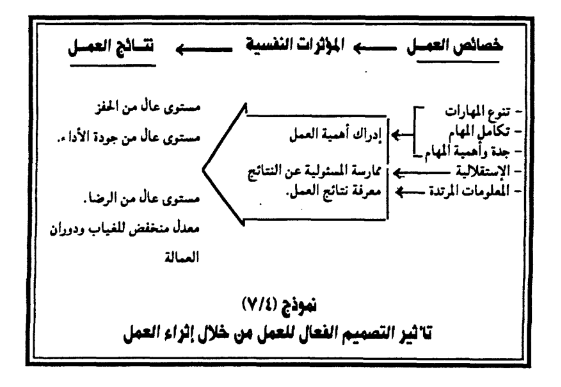
إثراء العمل كمدخل للتحفيز

الأسس او العوامل الدافعة	عوامل الحفز المتضمنة
١- خفف من حدة الرقابة مع الإحتفاظ بحق المحاسبة عن النتائج.	١- المسئولية والإنجاز.
٢- وسّع نطاق مسئولية الأفراد عن أعمالهم.	٢- المسئولية والتقدير.
٣- إعهد للفرد بوحدة عمل كاملة مستقلة(عملية متكاملة)كلما أمكن.	٣- المسئولية والإنجاز والتقدير.
٤- فوّض للفرد قدر من السلطة فى مجال إختصاصه وهىء قدر من حرية ومرونة التصرف.	٤- المسئولية والإنجاز والتقدير.
٥- وجّه تقارير دورية تتاح مباشرة للعامل أكثر من كونها موجهة لمشرفه.	٥- التقدير.
٦- قدّم للموظف أو الموظفة أعمالا جديدة لم يسبق له (لها) أداؤها.	٦- التعلم والنمو الوظيفى.
٧- إعهد للأفراد بمهام محددة أو متخصصة، ومكنهم من أن يصبحوا خبراء.	٧- المسئولية، والنمو، والتقدم الوظيفى.

وعلى ذلك يمكن إثراء العمل إذا توفرت له الخصائص الأساسية التالية : (أ) تنوع المهارات، أى تنوع أنشطة تنفيذ العمل بحيث تتضمن إستخدام مهارات مختلفة فى الأداء الفنى وفي التعامل. و(ب) **تكامل المهمة،** أى أداء مرحلة أو عملية كاملة من البداية للنهاية مع تحقيق نتيجة واضحة

و (جـ) **الإستقلالية**، بمعنى إتاحة حرية معقولة للعامل، مع مرونة تخطيط عمله وتحديد إجراءات التنفيذ و(د) **المعلومات المرتدة من العمل**، أى أن تنفيذ المهام يتيح للعامل أو العاملة الحصول على معلومات مباشرة عن نتائج الأداء.

ويوضح النموذج التالى نتائج إثراء عمل الفرد من خلال التصميم الفعال أو المحفز للعمل:



نموذج (٤/٧)
تأثير التصميم الفعال للعمل من خلال إثراء العمل

وهكذا يمكن - مع مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفى - أن تتواجد عوامل الرضا أو العوامل الدافعة فى مضمون أو جوهر العمل نفسه. ومن ثم تؤثر فى الرضا عنه وتخلق دافعا داخليا أو ذاتيا لدى الفرد.

ويرى "هرزبرج" أنه فى غياب هذه العوامل الدافعة تظهر عوامل عدم الرضا أو "العوامل الصحية" Hygiene Factors التى ترتبط بمحيط أو جو العمل أكثر من

إرتباطها بالعمل نفسه. وتضم هذه العوامل : تقييم الأداء و الأجر وملحقاته و الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء (أو المرءوسين) والمركز الوظيفى. وكلما تحسنت درجة إشباع هذه العوامل، قل الشعور بعدم الرضا حتى يتلاشى، ثم يبدأ تكوين الشعور بالرضا مع بدء إشباع العوامل الدافعة.

٢/٢ الحوافز فى بيئة العمل

تتضمن هذه الحوافز تشكيلة متنوعة مثل التقييم الموضوعى للأداء، والأجر المناسب (مع مكملاته)، وفرص الترقية، والإشراف الفعال، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمشاركة فى الإدارة بما تتضمنه من نظام مقترحات العاملين والعاملات.

ويمكن التركيز فى هذا المجال على الحوافز المعنوية التى لم تسبق معالجتها فى الأجزاء الماضية ، وهى : الإشراف، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والمشاركة فى الإدارة.

الإشـــراف

لا ينحصر وصف المشرف أو القائد فى كونه مسئولا عن أداء مجموعة من الأفراد . فهو أيضاً مسئول عن خلق وتنمية جو معنوى مناسب يهيء للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة. وهو - كقائد ناجح - يُفترضُ ألا يعالج مشكلات وقضايا العمل فى إطارها الفنى فقط، بل أيضاً فى إطارها الإنسانى. فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهرى على معنويات المرءوسين. لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن فى قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر

لمرءوسيه. وسبيله لذلك هو تفهُّم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم.

وحتى يكون نمط الإشراف حافزا للمرءوسين والمرءوسات على الأداء الفعال، يجب أن تتوفر للمشرف أو الرئيس سمات بناءة مثل : الذكاء والنضج والإتزان الإنفعالى والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الإتصال الفعال وديمقراطية القيادة. من ناحية أخرى تتوقف جودة الإشراف أيضاً على حسن معالجة المشرف للموقف الكلى الذى يتكون منه وجماعة المرءوسين والمرءوسات فى ظروف معينة، وعلى مدى التفاعل الإيجابى بين الطرفين فى كل موقف.

إختلاف نمط الإشراف باختلاف الجنس

تتواجد بالفعل فروق سيكولوجية وعضوية ومن ثم سلوكية بين الجنسين فى مجال العمل. وتبدو بعض آثار ذلك للمشرفين فى زيادة ميل الموظفات - بشكل عام - لطلب إجازات أو مسموحات زمنية، والزيادة النسبية فى قلق الموظفات لاسيما المتزوجات بشأن إلتزاماتهن المنزلية، وتميزهن عموماً بالحساسية الزائدة. كما يصعب على المشرف - فى بعض الحالات - أن يعهد للموظفة بعمل معين وإنما يكون محكوماً بعدد محدود من الأعمال يمكن أن يعهد بها إليها. لذلك يبدو هاماً أن يعرف المشرف كيف يعالج هذه الطبيعة المتميزة للعمالة النسائية. ويتطلب الأمر مرونة إشرافية بحيث يتصرف بشكل مختلف تجاه الجنسين، إستجابة للسلوك الأنثوى المتميز فى مجال العمل.

اهمية فهم الطبيعة الانثوية الخاصة

برغم محدودية الفروق بين الجنسين فى القدرات العقلية، حيث يتفوق الذكور في بعضها، وتتفوق الإناث فى البعض الآخر، فهناك فروقاً واضحة ومؤثرة فى

القدرات الجسمانية حيث يتفوق الرجال. وهناك فروقاً بيولوجية أكثر أهمية. فبالنسبة للموظفات، تتضمن دورة حياتهن فترة الحيض، والحمل وآلامه، وإنجاب الأطفال، (وطبعاً واجبات الأمومة، ورعاية وتمريض الأطفال)، ثم سن اليأس. ويصعب إحتمال أن هذه الإختلافات فى التجربة والمعاناة الفسيولوجية لا تقترن بإختلافات مصاحبة فى الشخصية الأنثوية. وتؤكد وجهات النظر المختلفة وجود إنعكاس واضح للفروق الفسيولوجية بين الجنسين على الشخصية. وحيث تعكس الشخصية الإنسانية سمات وخصائص الفرد النفسية والجسمية فى وحدة ديناميكية متكاملة. لذلك فإن سلوك الموظفة فى مجال العمل يتأثر- ضمن ما يتأثر - بعاملين أساسيين، أولهما : تكوينها البيولوجى، وثانيهما: العلاقات والأوضاع الثقافية والإجتماعية والقيم التى تنشأ خلالها و تؤثر بدورها فى تكوين شخصيتها.

إن أهمية دراسة سلوك الموظفات فى مجال العمل، وصولا إلى ترشيد أساليب الإشراف عليهن، لا تنبع فقط من مجرد تزايد مشاركتهن فى قوة العمل والنشاط الإقتصادى، وإنما أيضاً من واقع أن لهن سمات معينة وحاجات خاصة تميز سلوكهن فى مجال العمل. كما أن هذه الإعتبارات الأنثوية الخاصة كانت السبب فى إفراد نصوص خاصة فى تشريعات العمل المختلفة تطبّق عليهن فقط لتكفل لهن حماية معينة وظروف عمل خاصة.

وتقضى الأصول العلمية للإشراف بأن حفز الأفراد لتحقيق أفضل أداء يتطلب أن يعرف المشرف مرءوسيه ومرءوساته جيداً وأن يفهم ميولهم وإهتماماتهم الخاصة. وأن يغير من أنماط سلوكه وتصرفه الإشرافية وفقاً للحالات الفردية التى يشرف عليها. وعلى ذلك فإن معرفة ودراسة ميول وإهتمامات الموظفات الخاصة، كأحد عنصرى قوة العمل، يعتبر أمراً هاماً فى هذا الصدد.

اهتمامات الموظفات فى مجال العمل

تختلف إهتمامات الموظفات فى مجال العمل عن إهتمامات الموظفين الرجال بشكل واوضح. وبدرجة تستحق أن تؤخذ فى الإعتبار، فى إطار ممارسة أساليب الإشراف. وقد قام "هرزبرج" وآخرون بتجميع نتائج تسع دراسات عن العوامل الأكثر أهمية لكل من الجنسين فى مجال العمل. وغطت الدراسة عشرة آلاف من الموظفين والموظفات، حيث إتضح أن العوامل الأكثر أهمية للموظفات عن الموظفين تضمنت : الإشراف والاعتبارات الإجتماعية فى العمل وظروف العمل. وأن العوامل الأقل أهمية لهن تضمنت : فرص التقدم والترقية والمنظمة والإدارة والأجور والمظاهر الفنية فى العمل. كما أوضحت الدراسة أن الموظفات أكثر إهتماماً من الموظفين بأن ينلن المديح والتقدير والإهتمام من المشرفين.

١- فمن حيث إهتمامهن بالإشراف، يتفق الكُتَّاب على أن الموظفات عامة، ينشدن أسلوباً خاصاً للإشراف. وترجع بعض أسباب ذلك إلى تكوينهن الفسيولوجى والسيكولوجى المختلف عن الرجال، وإلى ميولهن وإهتماماتهن الخاصة. وبينما يستاء الرجال - بشكل عام - وفى أحوال كثيرة من أسلوب الإشراف الدقيق، فغالباً ما تميل الموظفات إلى أن تراجع أعمالهن حتى يعرفن ما إذا كن يحرزن تقدماً كافياً أم لا. والإناث يبدُن **عاطفيات أكثر من الرجال**. وإرتباطاً بذلك وبمسئوليتهن المزدوجة فى العمل داخل المنزل وخارجه، فإن الموظفات أكثر قلقاً بتأثير ضغط العمل عن الموظفين. وفى هذه الحالات يكون على المشرف الحكيم أن يعهد بوحدات عمل مناسبة لهن كلما أمكن. ويعتبر ذلك أفضل من تكديس عمل عدة أيام فى تكليف واحد. ومن السمات الشخصية المميزة للإناث أنهن **أكثر حساسية** من الرجال. وقد أجريت دراسة على ألف شخص، أوضحت أن واحداً من كل خمسة رجال يكون حساساً جداً، بينما كانت

النسبة بين الإناث واحدة من كل ثلاثة .

لذلك وبسبب هذه الفروق السيكولوجية والإجتماعية بين الجنسين يتطلب الإشراف على النساء إعطاء أهمية أكثر لعناصر اللباقة والكياسة مراعاة لحساسيتهن الزائدة.

والموظفات أكثر إحتياجاً للتعضيد والإطراء والتشجيع. وهن ميالات بشكل عام إلى أن تراجع أعمالهن وأن يشجعن ويقدّرن بطريقة ودية عندما يحرزن تقدماً مرضياً. وقد أجريت دراسة لقياس أثر التشجيع على مجموعة مشتركة من الجنسين. حيث قسم المبحوثون إلى ثلاثة مجموعات : مجموعة إمتدحت، ومجموعة إنتقدت، والثالثة أهملت. فكانت النتيجة العامة هى تحسن قدره (٧١٪) فى المجموعة الممتدحة و(٢٠٪) فى المجموعة المنتقدة و (٥٪) فى المجموعة المهملة. وبتحليل أثر التشجيع حسب الجنس فى للمجموعات الثلاثة تبين ما يلى :

جدول (٢/٤)

أثر التشجيع حسب الجنس

المجموعات	النسبة المئوية للتحسن لدى الموظفات	النسبة المئوية للتحسن لد الموظفين
- المجموعة الممتدحة	٨٦	٥٤
- " المنتقدة	١٤	٢٦
- " المهملة	٧	٢

حيث يتضح أن أسلوب التشجيع، يعد من الوسائل الفعالة إلى حد كبير فى

الإشراف على الموظفات.

ومن حيث نوع أو جنس القائم بالإشراف، **تفضّل الموظفات بوجه عام العمل مع مشرف رجل عن العمل مع مشرفة**. وفى هذا الصدد يمكن القول بأن هناك إتفاقا عاما بين الكتاب، على تفضيل الموظفات للمشرف الرجل. حيث يشعرن بفعالية هذا النمط من الإشراف . وفى دراسة أجريت على (٦٤٩) موظفة، تأكد هذا الإعتبار، إذ فضلت (٤٠٩) موظفة بنسبة ٦٣٪ مشرفين رجال. ومع ذلك فهناك إستثناءات من هذه القاعدة إذ تفضل بعض الموظفات أن يعملن مع مشرفة، حيث يشعرن أنها تكون أكثر تقديراً أو تفهماً لمشاكلهن، وأنه من السهل التحدث إليها وخصوصا فى المسائل الشخصية.

وفى دراسة ميدانية أجراها الكاتب على ٢٣٠ موظفة بإحدى المنظمات وجه لهن سؤلا عما إذا كن يفضلن العمل مع مشرف أو مشرفة، أو يستوى عندهن المشرف والمشرفة. فأجاب ٦٣٪ منهن بـ "يستوى عندى مشرف أو مشرفة" وأجاب ٣٤٪ منهن : "أفضل العمل مع مشرف،" وأجاب ٣٪ بـ " أفضل العمل مع مشرفة ". ويوضح ذلك أن النسبة التى إختارت بين المشرف الرجل والمشرفة المرأة، قد إنقسمت إلى نسبة غالبة فى تأييد المشرف الرجل (٣٤٪) مقابل نسبة ضئيلة فى تأييد المشرفة (٣٪).

٢- ومن حيث إهتمام الإناث بالإعتبارات الإجتماعية فى العمل، تميل الموظفات بشكل عام إلى تكوين مجموعات مختلطة فى مجال العمل توفر لهن دفء القبول الإجتماعى. وإلى تكوين علاقات عمل حسنة مع المشرفين ومع الزملاء والزميلات.

وبسؤال الموظفات فى دراسة الكاتب سالفة الذكر عما إذا كن يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، أو مع رجال فقط، أو مع موظفات فقط، جاءت إجاباتهن كما يلى : ٩٣٪ يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، ٥٪ يفضلن العمل مع موظفات فقط، ٢٪ يفضلن العمل مع موظفين رجال فقط.وتوضح هذه الإجابات المدى الإجتماعى الذى تنشده الموظفات فى مجال العمل(*). وبالنسبة لكثير من النساء، فإن تكوين علاقات طيبة مع جماعة العمل وتوفر الإنسجام الإجتماعى لهن، هى أمور تمثل حاجات قوية فى محيط العمل وتمثل أساساً لشعورهن بالأمن والرضا عن العمل. وقد قام "ديڤيز" بحصر آراء الموظفات فى إحدى الشركات فيما يتعلق بإهتماماتهن فى مجال العمل. ووجه فيه سؤالا متفوحا هو :" ماذا تفضلين فى شركتك كمكان للعمل؟ فأجاب أكثر من نصف المستقصيات، إجابات ذات طابع إجتماعى كما يلى : "الناس الذين أعمل معهم يبدون طيبين جداً"، - "أحب تعاون الزملاء فى العمل"، - "كل الزملاء أصدقاء" ،- "معظم الناس من القاعدة إلى القمة أصدقائى".

وفى دراسة أخرى عن أثر إشتراك الجنسين فى جو العمل، أجمعت إجابات الرؤساء على أن وجود الموظفات إلى جانب الموظفين فى جو العمل قد أدى إلى إرتفاع مستوى التعامل الإنسانى، وزيادة حماس الرجل فى العمل بفعل تنافس الجنسين، وإلى شيوع روح الفريق. كما أن رئيس أحد الأقسام الذى يشرف على (١٢٠) رجلا، وجد أن لهجة رجاله فى الحديث وطرق تصرفهم قد تحسنت كما أن سلوكهم العام قد تحسن عندما عملت فى قسمه إحدى الموظفات الممتازات.

---

* يرى الكاتب إن هذه النقطة تمثل مجالا جديراً بالبحث للباحثين المهتمين بقضايا العمالة النسائية.

٣- ومن حيث إهتمام الموظفات بظروف العمل، فهن يتميزن عموما - بالإضافة لإهتمامهن بطبيعة الإشراف - بتكوين علاقات طيبة مع الزملاء والزميلات. وهن يبدين إهتماماً أكبر بالعلاقات الإنسانية الطيبة، عن الإعتبارات الفنية للعمل. وتفضل كثير من الموظفات أن يشغلن عملا ذا ظروف جيدة، عن أن يسعين إلى التقدم والترقية، لأنهن لا يردن المخاطرة بفقد ظروف عمل إجتماعية جيدة. وقد أوضحت دراسة لتحديد ترتيب العوامل التى تفضلها جماعات العمل المختلفة بالنسبة لظروف العمل، أنه بالنسبة للعاملات كانت "الظروف المريحة للعمل، والزملاء والزميلات الطيبون فى العمل، والرئيس الطيب،" فى مقدمة العوامل التى رتبت وفقاً لتفضيلات الموظفات.

كما يوضح المثال التالى مدى إهتمام الموظفات بظروف العمل :

كان فريق من العمال والعاملات بأحد المصانع يعملون فى إضاءة رديئة تجهد البصر. ودل الإختبار على ضرورة الإستعاضة عنها بإضاءة أخرى صفراء. وتم ذلك. وهنا زاد إنتاج العمال من الرجال وقلت شكواهم من التعب، غير أن الحال كانت على عكس ذلك لدى العاملات، إذ نقص إنتاجهن وزادت شكواهن. فلما بُحث الأمر إتضح أنهن لا يحببن الإضاءة الجديدة لأنها تجعلهن يبدُن "شاحبات صفر الوجوه كالموتى"

وفى دراسة الكاتب المشار اليها آنفا حيث سئلت الموظفات عن المشكلات التى تواجههن فى العمل، أجابت ١٤٣ موظفة بنسبة ٦٢,١٧٪ بسوء معاملة الرؤساء. وبسؤالهن عن رأيهن فى الأسباب التى تجعل الموظفات يتغيبن عن العمل، أجابت ١٠٣ موظفة بنسبة ٤٤,٧٨٪ بنفس السبب. وبسؤالهن عن الوسائل المقترحة لعلاج غياب الموظفات، أجابت ١٦٠ موظفة بنسبة ٧٠٪ بتحسين معاملة الرؤساء.

إن الرؤساء مطالبون - فى ضوء ما تقدم - بإدراك الطبيعة الأنثوية الخاصة وتكييف نمط إشرافهم على المرءوسات بما يتناسب وهذه الطبيعة، إذا أرادوا الإحتفاظ لهن بمعنويات عالية ومن ثم بإنتاجية عالية. على أن هذا لا يعنى التهاون فى معالجة السلبيات التى قد تبدر من بعض المرءوسات، مثل تجاوز الحد المقرر من الإجازات والمسموحات الزمنية (التى يمكن أن تكون مميزة لهن)، ومثل الإشتغال بأعمال الإبرة أو أعمال أخرى منزلية فى مكان العمل.

ظروف العمل المادية

تتضمن ظروف العمل المادية : الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والغبار والنظافة وألوان الأثاث والحوائط،- وفى بعض المنظمات - الموسيقى الخفيفة في مكان العمل. وتسهم ظروف العمل المادية الجيدة فى تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل. حيث يتأثر أداء الفرد بإنطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها. لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة فى تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية.

وإتفاقا مع ذلك يتجه بعض مصممى المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمِّنوا خططهم المعمارية، الإعتبارات الخاصة بالمؤثرات السيكولوجية مثل الألوان والموسيقى. على أساس أن هذه العوامل المادية ككل تؤثر فى المزاج الشخصى للعامل أو العاملة وفى درجة الشعور بالتعب، ودرجة التيقظ والنشاط، كما تؤثر فى النهاية على المعنويات(*).

(*) وفى "واشنجتن" تكون فريق عمل يضم مجموعة من البيوت الإستشارية فى الهندسة المعمارية والخدمات الإجتماعية، وقسم علم النفس والعلوم السلوكية بجامعة كاليفورنيا. وتقوم فلسفة الفريق على أن تصميم مكان العمل المشبع لحاجات ورغبات الأفراد يجب أن يتم من خلال مشاركة العاملين المستفيدين. حيث يستقصون فيما يتعلق بمساحات مكان العمل والإضاءة والتهوية والمقاعد وإرتفاعها .. الخ

العلاقات مع الزملاء و/أو الزميلات

تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة فى ضوء حقيقة أن الفرد يقضى نصف يومه تقريباً فى العمل. فإذا تهيأت للعامل أو العاملة صحبة عمل متآلفة منسجمة، فإن هذا يسهم فى إشباع الحاجات الإجتماعية .كما يسهم ذلك فى شيوع روح الفريق حيث يسود التعاون والتفاعل الإيجابى بين جماعة أو جماعات العمل، ويسهُل الإشراف.

المشاركة فى الإدارة

المقصود بذلك، إتاحة الفرصة للمرءوسين للإشتراك فى تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات. وهذا فى حد ذاته أسلوب فعال للقيادة. "وشاورهم فى الأمر"، (آل عمران : ١٥٩) "وأمرهم شورى : (الشورى ٣٨): وفق هذا الأسلوب أو الحافز، يحيط المشرف مرءوسيه و/أو مرءوساته علماً بالمشكلات ويشجعهم على إبداء آرائهم وإقتراحاتهم، ويتقبلها أو يأخذ بعضها أو كلها بالاعتبار قبل إصداره للقرار. وهذا هو الرئيس الديمقراطى، بعكس الرئيس الأوتوقراطى.

وتتمثل مشاركة المرءوس فى إشتراكه العقلى والإنفعالى فى موقف عمل جماعى. بحيث يسهم فى تصميم الأهداف وتنفيذها، ويشارك فى المسئولية عن النتائج. وتتطلب المشاركة الفاعلة عدة مقومات أهمها : سعى الرئيس لإشراك مرءوسيه قبل وقت كاف من إتخاذ القرار حتى تتاح فرصة المشاركة، وأن يتوفر للمشاركين القدرة والرغبة بما يمكنهم من المشاركة الفعالة ، وأن تتوفر سبل الإتصال الفاعل بين الرئيس ومرءوسيه، وأن يتوفر مفهوم موحد واضح بينهما للمشاركة الفعالة.

وتجدر الإشارة إلى التجربة اليابانية فى هذا الصدد ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية هناك بشكل عام على إفتراض أساسى مؤداه أن الإسهام الإيجابى للعامل فى نجاح العمل حتمية وضرورة أساسية. وأنه كلما زادت المسئولية المنوطة به كلما زاد تحفزه للأداء وقلت الحاجة لمراقبته. وتشتهر التجربة اليابانية بنظام حلقات الجودة حيث يشترك المرءوسون والرؤساء فى إجتماعات دورية على مائدة مستديرة للتشاور فى المشكلات وإتخاذ القرارات فى جو من الثقة المتبادلة بين الطرفين.

ويتضمن حافز المشاركة فى الإدارة ، نظام الإقتراحات. حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقى وفحص الإقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها فى تبسيط إجراءات الأداء، أو ترشيد التكاليف، أو حل مشكلة عامة، مع إقتراح مكافأة مقدميها.

إختلاف الأهمية النسبية للحافز باختلاف درجة الحاجة ونوعها، وباختلاف نوعيات العاملين

ومع ذلك فإن قدرة الحافز المادى على توليد قوة دفع للعاملين تختلف من فرد لآخر بحسب درجة حاجته. فيكون لهذا الحافز أهمية كبيرة وقوة دفع مؤثرة للعامل الذى يشعر بنقص حاد فى موارده المالية ورغبة قوية فى سد العجز بها. بينما يكون لهذا الحافز أهمية / دافعية أقل بالنسبة للعامل الذى يتوفر لديه مورد مالى خارجى آخر أو لا يعانى من نقص حاد فى موارده المالية.

كذلك فإن الحافز المادى قد لا يكون مؤثرا تماماً بالنسبة لموظف يتقاضى مرتبا يراه كبيراً أو كافياً نسبياً. فهو لا يشعر بحاجة مادية أساسية بينما قد يشعر بحاجة عالية إلى التقدير الشخصى، وإحترام رؤسائه وزملائه له. فإذا تمثل الحافز

الذى تقدمه الإدارة فى هذا الصدد فى نشر إسم الموظف الممتاز أداء وتعاملا بمجلة المنظمة، أو منحه نوطاً للجدارة أو ترشيحه لمهمة أو بعثة للخارج، فإن مثل هذا الموظف يوجه سلوكه فى إتجاه حصوله على هذا الحافز. وذلك بأن يحسّن أدائه وأنماط تعامله مع رؤسائه وزملائه أو مرءوسيه أو عملاء المنظمة. وهنا يكون الحافز الذى خاطب حاجته إلى التقدير الشخصى أقوى وأفعل (أكثر دفعا له) من الحافز المادى.

وفى مثال آخر، إذا قدمت إدارة المنظمة حافزاً للعاملين والعاملات يتمثل فى إنقاص ساعات العمل بواقع ساعة واحدة أو بإنشاء دار حضانة لأطفال الموظفات فإن مثل هذا الحافز لن تكون له نفس الفاعلية والأهمية لكل العاملين. ستكون له فاعلية أكبر للموظفات المتزوجات ذوات المسئوليات المنزلية واللاتى سيشبعن حاجة كبيرة لديهن إلى أداء أو إستكمال الواجبات المنزلية. وفى نفس الوقت يكون هذا الحافز أقل فاعلية بالنسبة للموظفات غير المتزوجات، وأقل نسبياً للموظفين الرجال.

مقومات فاعلية نظام الحوافز

فى ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هى التى تدرس وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة (مثل : طبيعة أعمالهم - مدة خدمتهم - مستوى أجورهم - حالتهم الإجتماعية) بحيث تقدم مزيج الحوافز الذى يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات.

وكما سبق القول فإن إختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بناتج معين. وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم - أيا كانت طبيعته - فاعلا فى إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز

أكثر دفعاً له على إتباع السلوك المؤدى للحافز، والعكس صحيح.

يتطلب نجاح نظام الحوفز - بشكل عام - توافر عدة مقومات أساسية تكفل أن يسهم هذا النظام فى رضاء العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظة. وتتمثل هذه المقومات فى : (١) دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الإجتماعية والعملية). و(٢) إختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة. و(٣) تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه. و(٤) التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

الرضاء والإنتاجية

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية البشرية فقط من خلال المداخل الفنية مثل تطوير الآلات أو الأجهزة أو الأدوات، وتحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل، أو ترشيد معايير الأداء. وإنما يتطلب الأمر أيضا الإهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والعاملات . الإهتمام برفع روحهم المعنوية أى بتحقيق وزيادة رضائهم. والرضاء هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته. فكلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا. وتتعدد المجالات التى تكون موضعا لرضاء الفرد - فى العمل - أو عدم رضائه. وتشمل هذه المجالات (١) العمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف. و(٢) مسمى الوظيفة . فهذا قد يكون باعثا على الرضاء ومسهما فيه أو لا يكون، و(٣) فرص التدريب والتطوير ، و(٤) فرص الترقى و(٥) نمط الإشراف و(٦) ظروف العمل المادية (مثل الإضاءة والتهوية والنظافة وساعات العمل وفترة أو فترات الراحة)، و(٧) صحبة العمل والعلاقة معها، و(٨) الأجر وملحقاته.

وكلما أُشبِعَت حاجات الفرد فى مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب، أسهم ذلك فى رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أى حثه وحفزه نحو الأداء الفاعل . وحيث يعد الرضاء عن العمل محصلة لكل من قدر وقيمة الحوافز المُشبِعَة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

لكن يثور هنا تساؤل هام. وهو : هل يؤدى رضاء الفرد لزيادة إنتاجيته؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضاء وتزايد الإنتاجية ؟. قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى نعم. لكن الأمر ليس بهذه البساطة. لنتأمل الحالات التالية التى يمكن أن تحدث فى هذا الصدد.

١- قد يزيد الرضاء لكن لا تزيد الإنتاجية. ولعلنا نتذكر كيف تهيأت للعاملين فى شركات القطاع العام بعد ١٩٦١ مزايا عديدة مثل أجور مجزية ومشاركة بالأرباح وأمن وظيفى قوى ضد الفصل وخدمات إجتماعية، وما إلى ذلك لكن الإنتاجية لم ترتفع كما كان مأمولا. وتعود أهم أسباب هذه الحالة (تزايد الرضاء مع عدم تزايد الإنتاجية) لأسباب منها تواضع الولاء والإنتماء للمنظمة أو إنخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.

	الرضاء	الإنتاجية
(١)	+	−
(٢)	−	+
(٣)	+	+
(٤)	−	−

نموذج (٤/٧)
العلاقة غير طردية بالضرورة بين الرضاء والإنتاجية

٢- وقد ينخفض الرضاء ، لكن تزيد الإنتاجية . وتعود أهم أسباب هذه

الحالة، إلى يقظه ضمير الموظف أو الموظفة، كأن يقول "إنى أخاف الله ... لن أقبل أجرا دون أن أقدم عملا." أو قد يرى الموظف أن وظيفته هى فرصته الوحيدة ، فلا وظيفة أخرى متاحة . أو قد يخشى الموظف بطش رئيسه الأوتوقراطى الصارم. هذا بافتراض توافر القدرات التى تتطلبها الوظيفة فى الموظف.

٣- وقد يزيد الرضاء وتزيد الإنتاجية . وذلك عندما يسهم الرضاء المرتفع فى تهيئة ولاء الموظف وإنتمائه للمنظمة وتقارب أو توحد أهدافه مع اهدافها. وعندما تتوافر القدرات اللازمة أو تتزايد بزيادة فرص التدريب الفاعل .

٤- وقد ينخفض الرضاء وتنخفض الإنتاجية . وذلك عندما يؤدى انخفاض الرضاء لانخفاض دافعية الفرد للعمل . ويزيد الأمر سوءا إذا إقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو بسوء نمط الاشراف أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضاء فى مجالات الرضاء سالفة الذكر .

آثار إنخفاض الرضاء

وعندما تنخفض درجة رضاء الفرد ، يؤدى ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة . وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل (١) الاستمرار فى الخدمة لكن دون أداء فاعل مثمر ، أو (٢) الاستمرار فى العمل لكن بسلوك سلبى أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردى والجماعى ، أو (٣) ترك العمل ، مما يسهم فى رفع معدل دوران العمالة .

خذ مثلا موظفة تفتقد الإنسجام الإجتماعى مع صحبة العمل فى قسمها . لذا تسعى لتكوين علاقات أو صداقات مع أخريات فى قسم أو أقسام أخرى بالمنظمة. فتمضى جزءاً غير قليل من وقت العمل فى الحديث معهن وتضيع وقتها

ووقتهن مما يؤثر سلبا على الأداء . خذ مثلا ثانيا ، موظف يفتقد الإشباع المادى و/أو المعنوى فيتجه للسرقة وعدم الأمانة بصورها مثل سرقة الأموال أو الوثائق والمعلومات أو تحريف الأقوال أو المعلومات .. إلخ . وفى مثال ثالث يمكن أن تجد موظفا ساخطا يحدد لنفسه (أو للآخرين أيضا) معدلات أداء على مزاجه ، تكون أقل من مستويات الأداء المطلوبة أو المفترض الإلتزام بها . ويحاول حث زملائه على التباطؤ فى الأداء أو الأداء المعيب أو كليهما . وقد يلجأ البعض الآخر لإشباع بعض حاجاته من خارج محيط العمل ، بأن يتجه لعمل آخر خارجى يؤثر سلبا على أدائه بعمله الأصلى فى المنظمة .

ومن السهل ملاحظة مستويات معنويات العاملين والعاملات ، سواء كانت مرتفعة أو عادية أو منخفضة ، وذلك من خلال الإتصال الشخصى السليم بين الإدارة أو الرؤساء وبين المرءوسين والمرءوسات . والمعنويات ليست ثابتة ، وإنما هى ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التى تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية أو الإيجابيات التى تسهم فى إشباعها. لذا فمن المهم أن يستمر الرؤساء فى قياس المعنويات وإكتشاف المشكلات فى هذا الصدد وتشخيصها وعلاجها من خلال أساليب الحفز الفاعلة .

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل كيف ينشأ السلوك وعددنا محدداته. ثم تحدثنا عن الحاجات الإنسانية التى يمثل قصور أو عدم إشباعها دافعا للسلوك. وأوضحنا خصائص السلوك من حيث كونه مسببا ومدفوعا وهادفا. وتناولنا العوامل المؤثرة فى الأداء (أو عناصر الأداء) وهى القدرة والرغبة وبيئة العمل. وعرفنا الدافعية وعرضنا لدورها فى الأداء والإنتاجية.

وتناولنا أهم نظريات الدافعية وهى نظرية الحاجات (مازلو) ونظرية العامل المزدوج (هيرزبرج) ونظرية، التوقع (فروم) ونظرية الحاجات المكتسبة (ماكليلاند) ونظرية تعديل السلوك أو التعزيز الإيجابى (سكينر). وعرضنا لكيف يمكن أن تفيد الإدارة من هذه النظريات فى تفاعلها مع العاملين، لاسيما من حيث التأكيد على مكافأة الأداء المثمر أو المتوافق مع المعايير المحددة مسبقا، وعلى فورية المكافأة دون تأخير.

كما ناقشنا العلاقة بين الرضا والإنتاجية، وأوضحنا أن الرضا يحدث نتيجة لإشباع حاجات الفرد من خلال مزيج مناسب للحوافز. وأن زيادة الرضا يمكن أن تؤدى لإثارة دافعية الفرد نحو الأداء المثمر. لكن العلاقة ليست طردية بالضرورة بين الرضا والإنتاجية. أى أن زيادة الأولى لا تؤدى بالضرورة لزيادة الثانية.

اسئلة للمراجعة:

١- ما هو مفهوم الدافعية، وهل ترى علاقة لها بالإنتاجية ؟

٢- " يعد الحافز المالى أهم حافز يسعى إليه العاملون". ما رأيك فى مدى صحة هذه العبارة ؟

٣- "الحافز محرك خارجي، والدافع مثير خارجي." إلى أى حد تتفق مع هذه العبارة ؟ إشرح.

٤- إلى أى حد تتفق مع ما تذهب إليه نظرية التوقع ؟ إشرح.

٥- قارن بين نظريات الدافعية وحدد نقاط الشبه والإختلاف ثم حدد أى نظرية أعجبتك أكثر وترى أنها أكثر جدوى فى التطبيق العملى؟

٦- هل توجد علاقة طردية بين زيادة الرضاء وزيادة الإنتاجية ؟ كيف ؟



الشخصيــة



بعد قراءتك لهذا الفصل، يُتوقع أن تكون قد فهمت :

١- مفهوم الشخصية كإطار يضم سمات مركبة مميزة.

٢- سمات الشخصية وتأثيرها على السلوك الإنسانى.

٣- أنماط الشخصية وإنعكاساتها على أداء الناس فى العمل.

الشخصية

الشخصية هى إطار شامل يضم سمات مركبة جسمية وعقلية ونفسية- تتضمن القدرات والدوافع- وثقافية، تميز شخصا عن غيره. والسمة هى الصفة الثابتة المستقرة نسبيا أو التى يكررها الفرد فى مواقف متنوعة فتصير نمطا لسلوكه. وتحدد محصلة هذه السمات أسلوب تفكير الفرد ومشاعره وميوله وفلسفته فى الحياة. ومن ثم فهى تحدد سلوكه وتفاعله مع الآخرين وطبيعة تكيفه مع المواقف التى يعايشها. شخصيتك إذن هى مجموعة سمات متفاعلة تجعلك مميزا فى قيمك وإتجاهاتك وحديثك ومظهرك ومشيتك .. إلخ.

وبرغم تألف الشخصية من سمات ثابتة أو مستمرة، إلا أن هذا الإستمرار غالبا ما يكون نسبيا. أى أن الشخصية يمكن أن تتغير من فترة لأخرى إذا تغيرت بعض خصائص الفرد الجسمية أو العقلية أو النفسية.

جذور الشخصية

تتكامل عدة جذور أو عناصر فى تشكيل شخصية الفرد. فهناك (١)خصائصه الموروثه و(٢) أسلوب التربية والتنشئه الأسرية و(٣) مصادر الثقافة، و(٤) المواقف التى يعايشها الفرد.

فنحن نرث عن والدينا وربما أجدادنا خصائص فى ملامح الوجه والجسم وفى القدرات العقلية وخصائص نفسية أيضا. ومع ذلك فنحن نكتسب خصائص أخرى نستمدها من بيئتنا. فهناك أسلوب التنشئة والتربية. أى كيف يربى الوالدان أبناءهما. كيف كانت العلاقات الأسرية ؟ حب وتعاطف وترابط وتفاهم أم العكس. وهل أتاح الوالدان ألعاباً للطفل أم لا. وهل كانت بدائية أم حركية مركبة

تنمى حب الإستطلاع والخيال والإبتكار ؛ تتأثر أيضا بأسلوب التغذية وبما قد يكون موجودا من تلوث للبيئة، الأمر الذى يؤثر على قدرات عقلية تسهم فى تشكيل الذكاء. وهناك مصادر للثقافة مثل الدين والكتاب والصحبة ووسائل الإعلام تسهم فى تكوين وتشكيل قدرات وإتجاهات وقيم. هناك أيضا المواقف التى يعايشها الفرد والتى تتضمن مواقف مواتية و/أو معاكسة، وتتضمن صراعا مع آخرين أو تعلما منهم. وتشكل هذه المواقف خبرات الفرد وتضع بصماتها على شخصيته، ومن ثم على سلوكه.

وفى مجال العمل، ترجع معظم أسباب الفشل إلى خصائص الشخصية وليس لمجرد ذكاء الفرد أو مهاراته الفنية. لذلك يتعين الإهتمام بدراسة الشخصية إن أردنا أن ندرس سيكولوجية العمل والأعمال. لا سيما وقد أوضحت نتائج دراسات متعددة إرتباط مستوى الأداء الفردى بخصائص الشخصية. وعادة ما نجد العلاقة قوية بين الإثنين عندما يرتبط أحد عوامل أو سمات الشخصية بوصف الوظيفة التى يشغلها الفرد. فمثلا تعد سمة الإنفتاح على الآخرين مؤشرا للتنبؤ بنجاح من يعمل كمندوب للمبيعات فى حياته العملية.

الشخصية : السمات والحاجات

تعد دراسة الشخصية إحدى الطرق الهامة لدراسة الفروق الفردية بين الناس. وذلك بملاحظة كيف يختلف الناس فى سماتهم الشخصية. وترتبط الشخصية بالحاجات الإنسانية. والحاجة هى دافع داخلى قوى لعمل شيء معين. لذلك إن كانت بك حاجة قوية لتسيطر على الآخرين، فهناك سمة لشخصيتك هى السيطرة. وإن كانت بك حاجة قوية لجعل الآخرين يقبلون أو يفعلون ما تريد مع ميلك

للتهديد والهجوم باستخدام الكلمات الحادة وللإيذاء وللقوة إن لزم الأمر فهناك سمة لشخصيتك هى العدوانية. أما إن كانت بك حاجة قوية للبحث عن الرأى الآخر وتفهمه وتقبُّلهُ إن بدا معتدلاً، وإستعدادا للتحول عن رأيك أو مسارك لرأى أو مسار جديد، وسعيا لدمج أفكار والخروج بفكرة جديدة، فهناك سمة لشخصيتك هى المرونة.

تؤثر الحاجات الإنسانية وسمات الشخصية فى تصرفات الناس. فالشخص المسيطر سيسعى نحو المراكز القيادية أو تتكرر مجادلاته مع آخرين وصولا لدرجة من السيطرة. والشخص العدوانى سيثير مشكلات ويسبب أضرارا معنوية أو بدنية لآخرين. أما الشخص المرن فهو غالبا صاحب الأفكار الجديدة والتفكير الإبتكارى والقرارات المبتكرة لحل المشكلات.

ويوضح الجدول التالى رقم (٥/١) عدة حاجات شخصية يغلب أن تتواجد لتؤثر عليك فى حياتك العملية والشخصية. كما يعرض أمثلة لأنماط سلوك تتفق مع كل حاجة على حدة. وتسفر كل حاجة عن ميل طبيعى للسلوك بطريقة خاصة.

جدول رقم (١/٥)

تأثير سمات الشخصية الناشئة عن حاجات قوية، على السلوك

السمة الشخصية القائمة على حاجة معينة	وصـــــف	امثلة لنمط سلوك الشخص
الإنجـــاز	يؤدى عملا صعباً لتحقيق فوز تنافسى.	يحـاول بجـد ودأب فى سلوك تنافسى مثلا فى مجال المباريات الرياضية. أويسعى لتحقيق معدل متميز من المبيعات، أو لإحراز نجاح بتقدير ممتاز أو جيد جدا
الإنتمــــاء	يسَعى لعلاقات وثيقة مع آخرين ولأن يكون صديقا ودودا مخلصا.	ينضم لجماعات أو فرق عمل. ويحاول أن يكون أحد أفراد "شلة" معينة فى الحياة الإجتماعية أو فى المنظمة.
العدوانيـــة	يهاجم ويؤذى أو يعاقب آخرين، ليقهر الناس فى العمل أو خارجه.	- يدخل فى معارك مع صحبة العمل . - يتهجم على زميله أو زملائه أو رئيسه. - يستخدم تاكتيكات حادة في مقابلاته البيعية كمندوب مبيعات.
الإستقلاليـــة	يتصرف بإستقلالية، ويتحرر من القيود.	- يتضايق عندما يمارس رئيسه عليه إشرافا مباشرا أو محكما

السمة الشخصية القائمة على حاجة معينة	وصـــــف	امثلة لنمط سلوك الشخص
الإحتـــرام والتوافق	يعجب بمن يفوقه مكانة أو مستوى ويؤيده، فيتوافق معه.	- يفضل أن ينادى كبار السن ومن يعلوه مقاما بلقبه (فلان بك، فلانة هانم أو يا سيد فلان، أو يا دكتور فلان) - يمثل موظفا مُحْتَرِما أو جنديا مطيعا.
السيطـــرة	يؤثرعلى آخرين ويدفعهم لقبول أسلوبه فى التفكير، غالبا بطرق ملزمة.	- غالبا ما يبادر ويسيطر فى الإجتماعات. - يتطوع أو يعـــرض أن يكون قائدا.
الرعايـــــة	يساعد ويدعم ويعتنى بذوى القدرات المحدودة والمحتاجين.	- يســاعــد الموظفين الضعفاء - يرعي ويحمى مرؤوسيه - يرعى ويعطف على الأطفال
النظـــــام	يضع ويرتب الأشياء بنظام ويسعى للتوازن والنظام والدقة.	- يحافظ على مكان عمله مرتبا نظيفا ، يكتب تقاريره بعناية ، يرتب ملفاته بنظام وترتيب - يعمل جيدا علي الحاسب .
النفـــوذ والسلطان	حاجته قوية ليسيطر على آخرين وعلى موارد. يريد أن يتحدث الآخرين عنه تقديرا وإعجابا.	- يتوجه فى حياته ساعيا نحو وظائف أعلى. يحب أن يبدو مسيطراً وأن يتصرف كذلك. - يختار ملابسه أو سيارته بما يجعله يبدو مرموقا.

وهكذا تسفر كل حاجة عن ميل طبيعى للتصرف أو السلوك بطريقة معينة فى مجال العمل أو فى السلوك الشخصى بشكل عام (فى العمل وخارج العمل).

عوامل رئيسية تشكل الشخصية

يتأثر هيكل شخصية الفرد بعدة عوامل رئيسية أو حاكمة بعضها موروث والآخر مكتسب. ولهذه العوامل أهمية كبرى فى دراسة سلوكيات العاملين حيث تؤثر على الفرد فى أدائه لعمله. كما أن المعانى المستخلصة من دراسة هذه العوامل تساعدك على تحديد مجالات هامة فى تطوير شخصيتك. وبرغم أن بعض هذه الخصائص موروث فإن معظم الناس يستطيعون تحسين أنفسهم فيها.

١- الإنفتاح على الآخرين

تتضمن السمات المرتبطة بهذا العامل من عوامل الشخصية أن يكون الشخص إجتماعيا، وألوفا وحاسما وواضح التعبير. والشخص المنفتح والمنبسط على الآخرين يُصنَّف بكونه إجتماعيا، بينما يوصف الشخص الخجول بأنه إنطوائى.

٢- الإستقرار العاطفى

تتضمن السمات المرتبطة بهذا العامل مدى كون الشخص قلقا أو محبطا أو حزينا، أو مرتبكا. والشخص ذو الإستقرار العاطفى المحدود، يشار إليه غالبا بإعتباره عصبى شديد القلق أو غير مستقر عاطفيا.

٣- الإنسجام الإجتماعى

تتضمن السمات المرتبطة بهذا العامل أن يكون الشخص ودودا متعاونا مهذبا ومرنا وموثوقا به. كذلك يكون طيب القلب، ومتسامح وله قبول لدى الآخرين.

٤- الإلتزام

يعنى هذا العامل عموما أن يتسم الشخص بكونه يُعتْمَدُ عليه. وتتضمن السمات المرتبطة بهذا العامل أن يكون الشخص مهتما ومعتنيا، ودقيقا ومسئولا ومُخَطِّطاً ومُنظِّماً. كذلك يكون جادا ودؤبا فى عمله ومتوجًا بالإنجاز.

٥- النضج

بمعنى أن تكون لدى الفرد خصائص متطورة ناضجة. وفى دراسة (أرجيريس) عن نمو الشخصية من الطفولة إلى النضج، وزع الخصائص الشخصية على مدى يمثل طرفه الأيمن الطفولة، وطرفه الأيسر النضج. وحيث يتحول الفرد تدريجيا من سمات طفولية إلى سمات نضج. لكن هذا التحول لا يرتبط - بالضرورة - بمرحلة عمر معينة. فقد تأتى مرحلة النضج لفرد مبكرا، وقد تتأخر لدى فرد آخر. فقد تجد فى فتى يافعا حديث السن سمات للنضج، وفى رجل متوسط أو متقدم العمر سمات لعدم النضج.

وفى نمو الشخصية يتدرج الفرد من الإعتمادية إلى الإستقلالية، ومن السلبية إلى الإيجابية ومن التبعية إلى الندية أو القيادة ومن التصلب إلى المرونة ومن التفكير السطحى إلى الفكير المتعمق ومن التركيز على الحاضر والأجل القريب إلى الإهتمام بالمستقبل البعيد أى التخطيط الإستراتيجى، ومن الإستجابة لرقابة الغير إلى الرقابة الذاتية.

وقد ينتكص الفرد متحولا من سمات للنضج إلى سمات لعدم النضج. ويحدث ذلك فى عدة حالات. فقد يحدث النكوص إذا تعرض موظف كان مستقل التفكير إلى إحباط. أو إن جاء رئيس أو مدير جديد مستبد صارم، على عكس سابقه،

فقد يتحول الموظف - كمرءوس - من إيجابى إلى سلبى تابع.

٦- مركز التحكم او السيطرة

مركز التحكم هو المصدر الذى ينسب إليه الفرد نتائج اختياراته وسلوكه . وهو مفهوم حديث نسبيا مشتق من نظرية التعلم الاجتماعى التى صاغها جوليان روتر Julian Rotter عام ١٩٥٤ .

يرى بعض الناس أن قدرهم وما يحصلون عليه من مزايا أو حوافز أو عقوبات يعود لسلوكياتهم وتصرفاتهم التى يتحكمون فيها ويسيطرون عليها. وهؤلاء هم ذوى مراكز التحكم أو السيطرة الداخلية (Internals). بينما ينعى آخرون حظهم، إذ يُرجعون ما يحدث لهم إلى القدر والحظ وأفعال الآخرين. أى يرون أن عوامل خارجية تسيطر على أقدارهم. وهؤلاء هم ذوى مراكز التحكم أو السيطرة الخارجية (Externals) .

ومن الملاحظ - بشكل عام - أن ذوى **التحكم الداخلى** يكونون متميزين بأداء أفضل لا سيما فى المناصب الإدارية والوظائف المهنية الفنية. فمثلا موظف بيع مركز تحكمه داخلى سيشعر بأنه مسئول شخصيا عن تحقيق حصة بيعية حتى لو لم تكن ظروف السوق مواتية. كأن يكون هناك كساد أو منافسة حادة من منافسين نشطين. بينما يكون أداء ذوى **مركز التحكم الخارجى** أفضل عندما يتطلب العمل قبولا لما يطلبه الآخرون وتوافقا معهم، وعندما لا يكون الأجر مرتبطا بالأداء.

٧- الأمانــة

تمثل درجة الأمانة بعدا هاما للشخصية فى أداء أعمال عديدة. والأمانة تمثل نوعا من الصدق مع الذات والآخرين. فالموظفون غير الأمناء يمارسون سلوكيات مثل السرقة، وتسريب أسرار العمل، والتزوير فى محررات أو وثائق أو سجلات الإنتاج والتزويغ من العمل خلال ساعات العمل الرسمية. ليس هذا فقط بل يلومون الآخرين على أخطائهم. ونظرا لأهمية توافر سمة الأمانة بشكل خاص فى منظمات مثل البنوك والشركات التجارية والمنظمات الأمنية، يتجه بعض هذه المنظمات لإستخدام إختبارات الأمانة. والهدف هو التحقق مما إذا كان المتقدمين أو المرشحين لشغل وظائف وكذا العاملين صادقين وأمناء.

وفى إختبارات قياس الأمانة تستخدم أجهزة تسجيل النبض والإنفعالات النفسية Polygraphs. كما توجه أسئلة للفرد ويستخدم قلما وورقة ليجيب على هذه الأسئلة التى تقيس مدى الميل للكذب. ومن أمثلة الأسئلة التى توجه بهذا الصدد: (هل يجب فصل أمين خزينة من شركة لأنه سرق خمسة جنيهات؟). غالبا سيجيب الشخص غير الأمين بالنفى.

٨- البحث عن الإثارة والمخاطرة (*)

لماذا يسعى بعض الناس لإثارة مستمرة فى العمل بل قد يغامرون أحيانا بحياتهم سعيا وراءها وإنغماسا فيها؟ والإجابة تكمن فى نمط الشخصية (ث) أى توجُّه الفرد إلى حياة من الإثارة المستمرة والمخاطرة.

(*) Thrill Seeking (T) or Type T personality.

وقد يكون للسعى القوى للإثارة فى العمل بعض النتائج الإيجابية للمنظمة، متضمنة الإستعداد لأداء أعمال خطرة. مثل السيطرة على تسرب للغاز أو الإشعاع أو معالجة ماس كهربائى أو إطفاء حريق مستعر أو تقديم مُنْتَجْ جديد للسوق في بيئة شديدة التنافس. كما يسبب نمط الشخصية (ث) بعض المشكلات للعاملين. فقد يتعرضون لعدد من حوادث العمل الخطرة. وقد يخاطرون بأموال أوممتلكات المنظمة، فى سعيهم للأداء المنطوى على مخاطر.

وهناك من يستخدم السعى للإثارة لأغراض بناءة، وهو ما يمكن أن نسميه بـ (ث +). أما من يدخل فى متاعب بسبب البحث عن الإثارة فيسمى (ث -). ويمكن أن يكون الناس ذوى نمط (ث +) منتجين فهم غالبا مبتكرون.

٩- النبرة العاطفية المزاجية

هذه تعد سمة أخرى للشخصية لها إنعكاساتها على السلوك والأداء فى العمل. إنها تؤثر على الشخص ليكون إيجابيا أو سلبيا. فالشخص ذو النبرة العاطفية المزاجية الإيجابية يكون إيجابيا ومنسجما إجتماعيا فى معظم المواقف. بينما نجد للشخص ذو النبرة العاطفية المزاجية السلبية رؤية سلبية فى معظم المواقف. ومن ثم ترتبط العاطفية الإيجابية تماما بعامل الإنسجام الإجتماعى.

انماط الشخصية وإنعكاساتها على اداء العاملين

تعددت الدراسات والنظريات فى مجال الشخصية. وأسفر ذلك عن ظهور عدة تصنيفات للشخصية الإنسانية، أهمها : (١) التصنيف إلى نمط (أ) ونمط (ب)، و(٢) تصنيف Myers - Briggs ، و(٣) تصنيف هولاند. وفيما يلى عرض موجز لهذه التصنيفات.

نمط الشخصية (أ) والنمط (ب)

حدد اثنان من إختصاصى أمراض القلب (Fredman and Rosenman) خلال ملاحظتهم ومقابلاتهم لمجموعات من مرضى القلب والشريان التاجى، حددا نمطين سلوكيين هما نمط سلوكىّ الشخصية (أ) والشخصية (ب)

ووفقا لهذا التقسيم يتميز نمط الشخصية (أ) بالسمات التالية :

١-طموح ومدفوع بالتنافس والإنجاز.

٢-ملتزم تجاه الآخرين.

٣-يسعى ويكافح لإنجاز مهام متعددة في وقت واحد.

٤-يُلزم نفسه بجداول محدودة للإنجاز.

٥-مشغول دائماً وإن كان لديه وقت فراغ يسعى لشغل نفسه بعمل أو مهمة أو أكثر.

٦-يشعر بضغوط الوقت والعمل.

٧-غير صبور ويكره الإنتظار ويرى فيه مضيعة للوقت.

٨-متوتر ويميل للإنفعال السريع والعدوانية.

٩-يعيش صراعا دائماً مع المواقف والناس.

بينما لا يتسم نمط الشخصية (ب) بالسمات السابقة. لكن هذا لا يعنى افتقاره للدافعية أو التفوق. لكن من ينتمى لهذا النمط يتميز تحديداً بالسمات التالية:

١-الهدوء والصبر الذى يتيح العمل باعتدال وفي إيقاع مستقر.

٢-الإتزان الإنفعالى والاطمئنان إلى إنجاز العمل.

٣-لا يشعر بضغوط الوقت والعمل.

٤-يستمتع بوقت فراغه وبالاسترخاء دون شعور بالذنب.

٥-يميل للعمل في فريق وينمى علاقته الإجتماعية.

وانتهت دراسة "فريدمان" و "روزينمان" إلى ما يلى:

١-نمط الشخصية (أ) أكثر تعرضاً لأمراض القلب لشدة تأثره بضغوط الوقت والعمل، من نمط الشخصية (ب).

٢-يميل النمط (أ) للأعمال التى تتضمن تنافسا مع الغير وتتطلب معدلات إنجاز سريعة. بينما يتفوق النمط (ب) في المهام المعقدة التى تتطلب تركيزاً ودقة وجوده أكثر من تطلبها للسرعة.

٣-في وظائف المديرين بشكل خاص يتفوق المديرون من النمط (أ) على منافسيهم في العمل لساعات طويلة أو أطول. لكنهم قد لا يتفوقون في الإبتكار بسبب إهتمامهم الزائد بسرعة الأداء وعدم تخصيص وقت كاف لتطوير حلول مبتكرة.

٤-قلما تختلف استجابات النمط (أ) لمواقف التهديدات والتحديات. لذا يسهل التنبؤ بسلوكه أكثر من النمط (ب).

لكن هل ينتشر النمط (أ) أكثر من النمط (ب) في مناصب الإدارة العليا ؟

يرى البعض أ ن النمط (أ) يقل في هذه المستويات لأنه قد لا يستطيع العمل لفترة طويلة فيخرج مبكراً من السباق إلى المناصب العليا، أو لا يقوى على الاستمرار فيها طويلا، بسبب مشكلات مرضية (القلب) أو للإفتقار لمهارات العمل بفاعلية. لكن الأمر يحتاج لدراسات أوفى بهذا الصدد. وقد أوضحت بعض الدراسات(*) أن النمط (أ) يسود بين الرجال أكثر من النساء. وأن بعض الإصابات بأمراض القلب تزيد بين الرجال من النمط (أ) بأكثر من الضعف عن الرجال من النمط (ب). كما أوضحت دراسات متعددة ارتباط بعدىْ أو نمطى الشخصية (أ) و(ب) بمتغيرات السلوك التنظيمى أى سلوك الناس في العمل. متغيرات مثل الدافعية وقدر الأداء ومدى جودته والرضا الوظيفى.

وعلى ذلك فمن المهم أن تتعرف الإدارة على موقع الموظف أو العامل أو المدير من النمط (أ) أو (ب) عند إختيار الوظيفه المناسبة له وتحديد الاحتياجات التدريبية، وهيكل الحوافز، وتقرير أى أنماط القيادة يتناسب أكثر مع شخصية المرءوس. فهذه سبل هامة فى تحقيق وزيادة الرضاء والإنتاجية وبلوغ فاعلية المنظمة.

(*) I. Waldrom,"The Coronary - Prone Behavior Pattern, Blood Pressure, and Social - Economic Studies on Women, Journal of Psychosomatic Research, March, 1978, P.79-87.

(٢) الإدراك بالحواس - التكهن

هناك من يركزون إدراكهم ومدركاتهم على حقائق أو أحداث يمكن ملاحظتها. وهؤلاء يدركون من خلال أحد الحواس الخمس أي يعتمدون على حواسهم في الإدراك. وهناك من يميلون للتكهن مستخدمين الحدس والبديهة فينظرون لما وراء الحقائق الملموسة أو المعرفة، إلى علاقات وإحتمالات تمتد وراء ما يبلغه العقل الواعى. فيصنَّفون كأفراد متكهنين.

(٣) التفكير - العاطفة

تختلف أنماط الناس فى صنع القرار. فهناك من يفضلون صنع القرار بمنطقية وتفكير رشيد، وفقا لمعايير موضوعية غير شخصية. وهؤلاء يصنفون كأفراد مفكرين. وعلى الجانب الآخر تجد آخرين يفضلون صنع قراراتهم بالعاطفة على أساس قيمهم ومشاعرهم الشخصية. وهؤلاء يصنفون كعاطفيين.

(٤) المنهجية - التجربة والملاحظة

فى تفاعلهم مع المحيط أو العالم الخارجى، يفضل البعض أسلوبا منهجيا مخططا محدد المعالم للحياة، يركز على السلوك المنهجى وصولا للإنجاز. وهؤلاء يصنفون بإعتبارهم منهجيون فى سلوكهم وحكمهم أو أحكامهم. وهناك من يفضلون أسلوبا مرنا متحررا فى الحياة يركز أكثر على تجربة وملاحظة ما يدركون، والتكيف معه. فيصنفون باعتبارهم مركزين على إدراك ما يجربونه ويلاحظونه.

وهناك عدة إنعكاسات لتصنيف "مايرز - بريجز" على الناس فى مجال

العمل. ففي محور (التفكير - العاطفة)، تظهر فروق بين الجنسين، حيث أوضحت دراسات سابقة أن نسبة غالبة من الذكور (٦٠٪) تفضل التفكير فى عملية صنع القرار، بينما تفضل النسبة الغالبة من الإناث (٦٥٪) العاطفة فى هذا الصدد. ويقدم هذا الفارق الجنسى فى مجال صنع القرار مؤشرا هاما للفروق فى أنماط عمل المديرين والمديرات.

ويبدو محور (الإدراك بالحواس - التكهن) مرتبطا بالذكاء أو القدرة العقلية. ووفقا لمعظم إختبارات القدرات العقلية، فقد سجل الأفراد الذين يفضلون التكهن مستخدمين الحدس والبديهة، معدلات أعلى من هؤلاء الذين يفضلون الإدراك بالحواس. كما يلعب التكهن دوراً هاما فى فاعلية تفكير المدير وهو يحدد أنسب مجالات الأداء المستقبلى. وفى دراسة شملت (٥٠٠) من منظمى المشروعات الجديدة، رجحت كفة هذا النمط من الشخصية بين مؤسسى المشروعات سريعة النمو عن مؤسسى المشروعات بطيئة النمو.

وترى الدراسات التى تقوم على مقياس (MBTI) أن أنماطاً معينة للشخصية تكون أحسن وأفضل بالنسبة لوظائف معينة. كما يمكن إستخدام هذه الدراسات فى تقديم المشورة فى مجال تخطيط المسار الوظيفى والتعيين، والنقل. وعلى محور الإدراك بالحواس - التكهن باستخدام الحدس والبديهة ، تبين أن ٨٠٪ من عمال الصلب، ومخبرى الشرطة، ومشرفى المصانع يفضلون الإدراك بالحواس على التكهن. بينما فضل ما يزيد على ٨٠٪ من مساعدى الباحثين وعلماء الإجتماع والكتاب والفنانين، التكهن على الإدراك بالحواس.

وعلى محور التفكير - العاطفة، فضل ٧٥٪ من المؤلفين و محللى العمليات ومديرى المبيعات التفكير على العاطفة. بينما فضل ما يزيد على ٧٥٪ من رجال

الدين وموظفى الإستقبال، والمدرسين العاطفة على التفكير. وأوضحت تجربة عن فاعلية التعلم باستخدام الحاسب الآلى أن من يفضلون التفكير كانوا أفضل أداء بنسبة من ١٠ إلى ١٥٪ عن هؤلاء الذين يفضلون العاطفة.

ويتعلق مؤشر الإنبساط - الإنطواء، بأكثر من مجرد تفضيل الفرد للتفاعل الجماعى. ويرى جونج "Jung" أن هاتان السمتان ترتبطان بتطور النظام العصبى للفرد. وتساهمان فى ضبط المستويات المثلى للإثارة الشعورية الخارجية. يحتاج المنبسطون لخارج الذات لإثارة أكثر عن هؤلاء المنكفئون على الذات، لبلوغ أفضل حالة من التوازن الشعورى. كذلك فهم يحتاجون لإثارة فى صيغة نشاط إجتماعى وإزدحام ومغامرة وتغييرات مستمرة فى البيئة، وألوان وضوضاء مكثفة. وهم يفضلون بيئات عمل تهىء فرصا وتنوعا وأحداثا غير متوقعة، ومثيرة. وحتى الأزمات العارضة قد تروق لهم أو تعجبهم. ومالم تكن بيئة العمل مثيرة بشكل كاف، فقد يمارس المنبسطون ألعاباً وفكاهات أو سلوكيات مثيرة أخرى سعيا لإثارة إضافية.

أما المنطوون أو المنكفئون على الذات فلا يحتاجون لمثيرات خارجية، ومن ثم فهم يميلون لأن يعملوا أفضل من المنبسطين، فى الأعمال التكرارية أو المهام التى تؤدى فى بيئات تتضمن إثارة حسية محدودة.

وعند إختيار الأفراد للتعيين وتصميم الوظائف والأعمال لهم، يجب أن يؤخذ بالإعتبار ما إذا كان الفرد منبسطا أو منطويا (أى منكفئا على ذاته). وقد لا يستجيب المنطوون جيدا لعمل يزيد فيه معدل الإتصال المستمر بالعملاء و/أو موظفين آخرين. كذلك يمكن توقع وجود فروق جوهرية فى كيفية إستجابة

المنبسطين والمنطوين لأنشطة التدريب والتطوير. فالمنطوون يكونون أكثر ميلا للتعلم بمفردهم. وتجنب التفاعل الجماعى الذى يعد جزءا هاما من التطوير الإدارى. كما يرتبط الإنفتاح على الآخرين بالنجاح فى وظائف مثل البيع والعلاقات العامة، وكذا وظائف الإدارة. حيث يتطلب الأداء تفاعلا كثيرا مع الناس فى مواقف مختلفة. وعلى ضوء ما تقدم يمكن إستخدام مقياس "مايرز بريجز" فى مجالات متعددة لإدارة البشر مثل الإختيار للتعيين والتدريب والنقل والترقية. وكذا فى مجال إدارة الصراع الذى قد ينشأ بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم.

تصنيف هولاند

وفقا لنظرية "جون هولاند"(*) يميل الناس لإختيار الوظيفة أو المسار الوظيفى الذى يناسب شخصياتهم وفقا لمبدأ الفروق الفردية.

بل أن الفرد عندما يكون قادرا على إيجاد الوظيفة أو المسار الوظيفى الذى يناسب شخصيته، يكون سعيدا بعمله ويمكث فيه مدة أطول. أى أن نوع العمل الذى يتوافق مع الشخصية يمكن أن يقلل من معدل دوران العمالة.

فمثلا إن كان نمط شخصيتك فنيا (ميول فنية) فستكون سعيدا إن عملت كمصوِّر أو مصور صحفى أكثر مما لو عملت كمحاسب. ويوضح الجدول التالى رقم (٥/٢) أنماط الشخصية التى حددها "هولاند" وبعض الوظائف المرتبطة أو المتوافقة مع كل نمط

(*) John L. Holland, Self - Directed Search, Psychological Assessment Resourses Inc., Odessa, 1985.

جدول (٢/٥)

انماط "هولاند" للشخصية وبعض الوظائف المتوافقة معها

نمط الشخصية	وصف	وظائف متوافقة مع نمط الشخصية
العملي الواقعي	يحب العمل الذي يتطلب قوة جسمانية، ويميل لتجنب الأعمال التي تتسم بالتفاعل الشخصي والإتصال اللفظي مع الآخرين. ويفضل جوانب العمل المادية عن جوانبه الإجتماعية.	نجار - مهندس - ميكانيكي - طباع - مزارع.
المفكر	يفضل الأعمال التي تتضمن عمليات عقلية مثل التفكير والإستيعاب. ويميل لتجنب أنشطة العمل التي تتطلب السيطرة على الناس وإقناعهم أو إتصالات شخصية مباشرة معهم. ويميل نسبيا للإنطواء عن الإنفتاح على الآخرين.	طبيب بشري - طبيب بيطري - مصور أشعة.
الإجتماعي	يمارس مهارات في الإتصال الشخصي ويفضل مواقف العمل التي تتطلب علاقات وإتصالات شخصية وأنشطة جماعية وتلك التي تتضمن أنشطة تساعد آخرين. ويميل لتجنب الأعمال والعلاقات المولدة للضغوط العصبية	مدرس - إختصاصي نفسي - مستشار - ممرضة - إختصاصي إجتماعي

الفنــــان	يميل إلى التصرفات العفوية التلقائية ولأن يكون أكثر إنفتاحا على الآخرين، معبرا عن درجة عالية من التآلف والتعبير عن المشاعر. وقد يتصرف بشكل عفوى مفاجى دون التفكير فى نتائج التصرف	ممثل أو ممثلة - موسيقى - مصور - صحفى - إختصاصى ديكور
رجل الأعمال	يحب السلطان والنفوذ والمركز المتميز ويفضل أنشطة العمل التى تتضمن المناورة والسيطرة على آخرين. يتمتع بمهارات لفظية جيدة، يستخدمها فى الإقناع والتأثير.	موظف أو موظفة مبيعات - سياسى - مدير - سمسار عقارات - موظف علاقات عامة - محام
التقليدى	يفضل ممارسة الأعمال المقننة والإنسجام مع اللوائح المنظمة للعمل. يمارس سيطرة ذاتية وضبط ذاتى للنفس يطيع ذوى النفوذ والسلطان.	سكرتير - محاسب - مشغل معلومات - مستشار مالى.

لكن نظرية "هولاند" يمكن إنتقادها من حيث إسرافها فى التبسيط. فبعض الوظائف تتطلب مزيجا من نمطين أو أكثر للشخصية وليس نمطا واحدا. فمثلا سنجد أن مهنيا مثل مستشار إدارى أو مالى، سيحتاج وهو يبدأ نشاطه المهنى ويؤسس مكتبه لأن يجمع بين نمط رجل الأعمال والنمط التقليدى.

فروق الشخصية بحسب الجنس

كانت الفروق بين الرجال والنساء من حيث الخصائص والأداء فى العمل، ولا

زالت محل جدل كبير. يختلف الذكور والإناث بيولوجيا ومن حيث الچينات، كما إتضح من خلايا الذكور التى تضم كروموزومات X- Y، وخلايا الإناث التى تضم كروموزومات XX . وهناك مسألة محل جدل كبير هى ما إذا كان للذكور والإناث أدواراً جنسيـة مـختلفـة. والدور الجنسى هو نمط للسلوك يعزى لجنس الشخص (ذكر أو أنثى) . كذلك فإن تواجدت فروق الدور الجنسى، فهل تُعزى أكثر الى الوراثة أو للتعلم؟ والإجابة الأولية على هذا السؤال هو أن فروق الدور الجنسى تظهر فى الجانب الشخصى أكثر من ظهورها فى سلوك العمل، وقد تتواجد بعض فروق الدور الجنسى فى العمل. وحيث يمكن إرجاعها إلى التعلم أكثر من الوراثة (أو إلى التنشئة والتربية أكثر من الطبيعة).

فروق الدور الجنسى

يمكن عرض أهم هذه الفروق بتركيز فى المجالات التالية :

١- تاكتيكات التأثير

ظهرت بعض الفروق فى هذا الصدد بين الجنسين. فقد أجريت دراسة شملت (٢٢٥) مشرفا و (٢٢٤) مرءوسا، وفحصت عدة تاكتيكات للتأثير. فاختار الرجال والنساء نفس تاكتيكات التأثير تقريبا، ولم تختلف التاكتيكات المختارة وفقا لما إذا كان الشخص المتأثر رجلا أو إمرأة.

وفى دراسة أخرى درست تاكتيكات التأثير التى إختارها (١٧٦) رجلا و(١٦١) إمرأة فى وظائف عالية المستوى، وُجِدَتْ نواح كثيرة للتشابه بين الجنسين فى تاكتيكات التأثير المختارة، لكن ظهرت فروقا مهمة. فقد أظهرت النتائج فروقا فى سلوك الرجال والنساء بشأن كسب المزايا وتحقيق الأهداف. كان

الرجال أكثر ميلا من النساء لإدراك أنفسهم كمؤثرين ومناورين ومهتمين بالمظهر الشخصى فى سعيهم لتحقيق أهدافهم. ووُجِدت دراسة تالية - من واقع مدركات الرجال والنساء - أن الرجال يستخدمون المزاح والنكات بدرجة أكبر من الإناث للتأثير فى الآخرين. بينما كانت النساء أكثر ميلا لإستخدام الإطراء.

٢- الإبتكار

تتواجد فروق قليلة فى مجال الإبتكار بين الأولاد والبنات، ويستمر ذلك خلال وبعد مرحلة البلوغ. فى بعض المواقف تكون النساء أكثر إبتكارا من الرجال حيث تميل النساء لأن تكن أكثر عاطفية فى التعبير وأغزر خيالا. وهذه سمات تسهم فى تعزيز القدرة على الإبتكار.

٣- التعامل مع الضغوط

تختلف أعراض التعامل مع الضغوط والتأثر بها لدى الرجال والنساء. والفرق الأكثر وضوحا فى هذا الصدد هو تعرض النساء لإنخفاض أو قصور فى الإستقرار العاطفى بدرجة أكبر من الرجال كاستجابة للضغوط. فالنساء مثلا معرضات أكثر للإحباط وللإضطراب العاطفى بينما يكون الرجال أكثر عرضة للأمراض الخطيرة مثل أمراض القلب وتصلب الشرايين والكبد كإستجابة للضغوط. ومع ذلك فإن مثل هذه الفروق ليست محل إتفاق عريض بين كل باحثى العلوم السلوكية.

٤- الغياب

تميل الموظفات الأمهات لا سيما من لديهن أطفال للغياب المتكرر عن العمل، أكثر من الرجال أو الآنسات أو المتزوجات بدون أطفال. ومع ذلك نجد أمهات

الأطفال الذين كبروا أبعد عن معدلات الغياب العالية التى تتواجد لدى بعض العاملين الرجال. بل أنه مع توافر تيسيرات كافية لرعاية الأطفال مثل دور الحضانة الفاعلة أو التى يُعتمد عليها يمكن أن تقل معدلات غياب الموظفات الأمهات. ومن ثم فإن فروق الغياب بين الجنسين تعكس فروقا فى أدوار الرجال والنساء أكثر مما تعكس فروقا فى خصائصهم الشخصية.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تتركز فى فرد معين عدة سمات تصنفه فى نمط معين للشخصية، لكن قد تتوافر لشخص آخر عدة سمات لأكثر من نمط من أنماط الشخصية سالفة الذكر. وأيا كان الأمر فإن خصائص الشخصية والفروق الفردية والجنسية المرتبطة بها يجب أن تؤخذ بالإعتبار فى مجالات إدارة البشر. فعند الإختيار من بين المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة، يجب مقابلة القدرات والخصائص التى تتطلبها الوظيفة بتلك التى تتضمنها شخصية المتقدم للوظيفة. كذلك تفيد دراسة خصائص شخصية الموظف في تحديد أنسب المهام التى يمكن أن يُعهد إليه بها، وأنسب نمط للإشراف عليه، وأنسب نوع أو مزيج للحوافز يقدم إليه. وكذلك يمكن تحديد الإحتياجات التدريبية للموظف (أو الموظفة) على ضوء مقابلة خصائصه الشخصية بمتطلبات وظيفته الحالية أو تلك التى سيرقى إليها.

ملخص

تعرضنا فى هذا الفصل لمفهوم الشخصية الإنسانية، وكيف أنها كيان مركب يضم سمات مميزة للفرد عن غيره من الناس. وأن الشخصية تحدد سلوك الفرد وتفاعله مع الآخرين ونظرته للحياه وأسلوب تفكيره.

كما ناقش الفصل سمات الشخصية التى تقوم على حاجات معينة تتواجد لدى الفرد ويسعى لإشباعها، فتفرز هذه الشخصية نمطا لسلوك الشخص. وعرضنا

للعوامل الرئيسية المؤثرة فى تشكيل الشخصية ومدى تأثيرها على أداء الناس فى العمل.

ثم صنفنا أنماط الشخصية فتعرضنا لأهم التصنيفات وهى نمط الشخصية (أ) والنمط (ب)، وتصنيف "مايرز-بريجز"، وتصنيف "هولاند". وأمكن من خلال هذا التصنيف تحديد الوظائف التى تتوافق مع أنماط الشخصية، وإنعكاسات أنماط الشخصية على أداء الناس فى العمل. وأخيرا ناقشنا أهم الفروق بين الجنسين في سمات الشخصية.

اسئلة للمراجعة

١-هل يمكن أن تتكون سمات لشخصية الفرد ،من حاجات معينة لديه،وكيف؟

٢- ما هو المقصود بمركز التحكم، إضرب مثالا من عندك لتأثير كل من مركز التحكم الداخلى ومركز التحكم الخارجي.

٣- إلى أى حد تتفق مع تصنيف "مايرز-بريجز" للشخصية ؟ فيم تتفق معه، وفيم تختلف؟

٤- كيف تؤثر سمات شخصية الفرد على : (أ) صلاحيته لوظيفة معينة؟ (ب) سلوكه خلال أدائه لهذه الوظيفة؟ (ج) مدى تعاون أو تجاوب زملائه فى العمل معه؟

٥- من واقع دراستك لنمطى الشخصية: (أ) و (ب) كيف ترى موقعك بين هاتين الشخصيتين؟ هل أنت سعيد بذلك أم تود أن تغير موقعك على هذا المدى؟

٦- كيف تؤثر فروق الشخصية بحسب الجنس على أداء العاملين والعاملات لوظائفهم؟



جماعات وفرق العمل

❀ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل ، يُتوقع أن تكون قادرا على تفهم :

(١) مفهوم الجماعة أو المجموعة.

(٢) تصنيف جماعات العمل إلى رسمية وغير رسمية وخصائص كل تقسيم.

(٣) مراحل تطور الجماعات.

(٤) فرق العمل : تكوينها ومقومات نجاحها.

(٥) مفهوم الدور وصراع الدور ضمن جماعات العمل، وآثاره.

جماعات وفرق العمل

يقصد بجماعة أو فريق العمل تجمع لفردين أو أكثر فى تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد إهتمام مشترك. ويمكن تحديد العناصر الحاكمة لهذا التعريف فى أن للفريق خصائص هى (١) تجمع لفردين أو أكثر، و(٢) يتفاعلون جماعيا فى علاقة مستقرة نسبيا. فتجمع الناس الذى يتغير من فترة لأخرى مثل المنتظرين لمصعد أو لقطار مترو ثم يذهب كل منهم لسبيله لا يعد فريقاً بل تجمعاً عابراً، و(٣) لهم أهداف أو إهتمامات مشتركة، إذ أن فردا أو بعض الأعضاء لا يستطيع تحقيق الهدف دون تفاعل جماعى مشترك، و(٤) يستطيعون تمييز أنفسهم - كأعضاء - عن غيرهم من غير الأعضاء بالجماعة. فأعضاء فريق لكرة القدم أو مجلس إدارة شركة يدركون هيكل عضويتهم. لكن المتسوقين فى محل تجارى لا يدركون ذلك رغم وقوفهم أو تحركهم متجاورين. و(٥) لهم أدوار. فكل فرد يمارس دوراً أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء . و (٦) لهم أحاسيس ومشاعر تجاه بعضهم البعض. و(٧) لهم قيم مشتركة. و(٨) لهم قواعد وأنماط للسلوك (Norms) يتعارفون عليها. و(٩) تجمعهم علاقة إعتماد متبادل حيث يسهم كل فرد بجهده مع زملائه لتحقيق هدف مشترك.

وبهذه الخصائص نكون بصدد الفريق كجماعة أو تجمع خاص من الأفراد. وتؤثر هذه الخصائص لحد كبير على السلوك التنظيمى للعاملين والعاملات.

اهمية فرق العمل فى الإدارة المعاصرة

تكتسب فرق العمل الفاعلة، والعمل بروح الفريق أهمية مؤثرة فى الإدارة

المعاصرة. وتعود أهم أسباب ذلك إلى:

١- تزايد حجم التحديات التى تواجهها منظماتنا سواء كانت وزارات أو هيئات حكومية، أو شركات بقطاع الأعمال الخاص والعام. ففى عالم سريع التغير تتوالى متغيرات معظمها قيود وتهديدات. مثل تلك القيود والتهديدات التى تفرضها المنافسة الحادة بعد بدء العمل باتفاقية الجات، وتلك التى تجسدها التكتلات الإقليمية، وتحالفات الشركات الكبيرة، وتحديات معايير الجودة العالمية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وغيرها. وهى تحديات لا يمكن مواجهتها إلا بجهود منسقة لفرق عمل متكاملة، وليس بإدارات تعمل كجزر منعزلة.

٢- تظهر مشكلات مؤثرة من آن لآخر على مستوى المنظمة ككل أو أحد قطاعاتها أو إداراتها. قد تتمثل هذه المشكلات فى مشكلات فنية أو تمويلية أو تسويقية أو فى مجال إدارة الموارد البشرية أو فى البحوث والتطوير. وقد تظهر مشكلات فى هيئة صراعات بين إدارات وتؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية المنظمة. وتحتاج هذه المشكلات لأفكار وحلول إبداعية. لذلك يمكن أن تسهم فرق العمل - كمجمع خبرات وآراء - فى علاج أو تلطيف هذه المشكلات. وقد أفادت الشركات اليابانية - بشكل خاص - كثيراً من فرق العمل كحلقات جودة لتحسين الجودة وحل المشكلات المرتبطة بها. وتبعتها فى ذلك عديد من الشركات الأمريكية والأوروبية. واستخدمت شركة "بوينج" الأمريكية لصناعة الطائرات - على سبيل المثال - ضمن مشروع بناء طائرتها ٧٧٧ فريقاً لحل المشكلات التى تنشب بين فرق عمل وبعضها بالشركة وبين أعضاء فريق العمل الواحد.

٣- في الهياكل التنظيمية التقليدية، ومع شيوع الجانب السلبى للبيروقراطية ومركزية السلطة وإنحصار اهتمام مديرى الإدارات داخل نطاق إداراتهم تتواضع أو تتلاشى فاعلية أدوار الإدارات فى إنجاز المهام. لذلك يكون أداء فرق العمل التى تتشكل من أعضاء بإدارات متكاملة التخصصات والمهام وتعمل بروح الفريق أكثر فاعلية من الأداء التقليدى للإدارات.

٤- سعياً لتعزيز مشاركة العاملين فى معالجة المشكلات وصنع القرارات تجىء فرق العمل سبيلاً جميلاً إلى ذلك. فالإدارة التى تعنى بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن، تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بآرائهم ومقترحاتهم فى أمور الإدارة اليومية والتاكتيكية بما يثرى الأداء ويسهم فى تهيئة مدخل حيوى للتميز والتفوق التنافسى فى منظمات الأعمال بشكل خاص.

٥- وعلى ذكر المنافسة، فعندما يتعثر الإتصال المثمر داخل وبين فرق العمل لاسيما الفرق الدائمة مثل إدارات أو أقسام البيع والإنتاج، تزداد سلوكيات عدم الانسجام والعدوانية. ويؤثر هذا سلباً على الأداء. لكن عندما تتنافس فرق العمل ستعمل بجدية وحماس أكثر، وستركز أكثر على تحسين العمليات، وستحقق درجة أعلى من التماسك والرضا، وستنجز أفضل فى الأداء الابتكارى لحل المشكلات وتحسين الأداء. وتستخدم الشركات اليابانيه - على سبيل المثال - تاكتيكات تنافسية لتحفيز الأداء الجماعى التنافسى لفرق العمل على مستوى الشركة

ككل.

٦- تفيد فرق العمل المؤقتة فى جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة. وقد يسأل سائل فيقول، لماذا؟ ألا يكفى أن تقوم بذلك لجان من مديرى الإدارات؟ والإجابة أن فرق العمل مهمة فى هذا الصدد للأسباب التالية:

أ- مديرو الإدارات مشغولون فى مشكلات وضغوط العمل اليومية.

ب- وقد يكون بينهم صراعات.

ج- وبعض المديرين الذين لديهم مشكلات بإداراتهم يعيشون أسرى المشكلة ويفكرون من داخلها. بينما فريق العمل الذى يتشكل من إدارات متعددة، وتتكامل خبرات ورؤى أعضائه سيرى المشكلة من خارجها، فيكون أقدر على معالجتها.

د- تعمل فرق العمل أفضل من اللجان لو أشعلت المنافسة الإيجابية داخلها وبينها.

الجماعة والفريق

تتكون الجماعة من اثنان أو أكثر يتفاعلان فى علاقة اعتماد متبادل لإنجاز أهداف محددة. وقد تكون الجماعات رسمية أو غير رسمية. أما الجماعة الرسمية فتؤسسها المنظمة ضمن هيكلها التنظيمى وتعهد لها بمهام عمل محددة. وفى هذه الجماعات الرسمية يتعين أن تنسجم سلوكيات الأعضاء مع الأهداف التنظيمية وتتوجه لتحقيقها. وأما الجماعات غير الرسمية فطبيعتها اجتماعية أساسية. وهى تتكون بشكل طبيعى فى بيئة العمل كإستجابة لحاجة أعضائها إلى الإتصال والتناغم الإجتماعى وتتكون لتغذى علاقات الصداقة والإهتمامات المشتركة.

وأما فريق العمل هو مجموعة رسمية تتكون من أفراد تجمعهم علاقة إعتماد متبادل، ومسئولون عن بلوغ هدف محدد. وعلى فإن ذلك كل فرق العمل هى جماعات، لكن الجماعات الرسمية فقط هى التى تعتبر فرق عمل.

انواع الجماعات فى المنظمات

تنقسم الجماعات فى المنظمات إلى قسمين. أما الأول فهو جماعات أو فرق العمل الرسمية. وأما الثانى فهو جماعات أو فرق العمل غير الرسمية. وهذا عرض لخصائص كل تقسيم.

الجماعات الرسمية

الجماعات الرسمية هى مجموعات من الأفراد تنتظم فى العمل بوحدات تنظيمية يضمها الهيكل التنظيمى مثل الإدارات والأقسام واللجان وفرق العمل. وتقوم الإدارة بتوجيه هذه الجماعات نحو الأهداف التنظيمية المحددة. وتشترك جماعات العمل الرسمية في تكوين الهيكل التنظيمى للمنظمة ككل. كما أن الإدارات والأقسام لها خطوط إتصال تنظيمية رأسية وأفقية توضحها خريطة الهيكل التنظيمى.

وطبعا يكون لكل جماعة رئيس له الصفة الرسمية، مسئول عن أداء الجماعة وتحقيق النتائج المستهدفة. وتتشكل هذه الجماعات وفق قواعد رسمية تحدد من يرأس من، ومن يقدم تقاريره لمن، كما تحدد الإختصاصات الوظيفية لكل جماعة ولكل فرد أو موظف.

وتصنف الجماعات الرسمية إلى نوعين. أما الأول فهو الجماعات الدائمة مثل

الإدارات والأقسام. وأما الثانى فهو الجماعات المؤقتة أى اللجان وفرق العمل، حيث تشكل الجماعة لإنجاز مهمة محددة فى مدى زمنى معين.

وعلى خلاف الجماعة الرسمية التقليدية التى تأخذ شكل إدارة أو قسم، فإن اللجنة أو فريق العمل غالبا ما يضم أعضاء لهم إهتمام خاص أو خبرة خاصة في مجال عمل محدد بغض النظر عن مراكزهم فى الهيكل التنظيمى. فمثلا قد تتشكل - بشركة معينة - لجنة لتطوير سياسة الإختيار للتعيين، يقوم أعضاؤها بمتابعة وتقييم الممارسات التى تتم للإختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف.وقد تتشكل هذه اللجنة من إختصاصين فى شئون الموظفين مع بعض أعضاء مجلس الإدارة. وقد تكون اللجان دائمة أو مؤقتة تنتهى بإنتهاء مهمتها(*).

وهناك نمط خاص للجماعات التنظيمية الرسمية، هو مجلس الإدارة والذى يتألف من أشخاص منتخبين أو معينين لإدارة منظمة أو أحد فروعها. وعادة ما يكونوا مسئولين عن مراعاة إهتمامات من إنتخبوهم أو إختاروهم. فمثلا تجد أعضاء مجلس إدارة إختارهم حملة أسهم الشركة لإدارة عملياتها. وكذلك تُختار مجالس إدارة الكليات لإدارة الأنشطة التعليمية بما ينسجم مع أهداف وإهتمامات المجتمع الذى تعمل به.

ويمكن تصنيف فرق العمل الرسمية وفق أسس متعددة كما يلى:

١- من حيث الهدف. فهناك فرق تستهدف - على سبيل المثال - تطوير منتج (سلعة أو خدمة)، أو حل مشكلة، أو إعادة هندسة العمليات (دمج عمليات تقليل الطول الإجرائى، أو أداء عمليات على التوازى وما إلى ذلك)، وكذا أى هدف تنظيمى آخر.

٢- من حيث هيكل الفريق. فقد يكون فريق العمل مداراً بواسطة أحد مديرى الإدارات أو يكون ذاتى الإدارة Self-directed or self-managed. حيث يعمل الفريق دون أن يوجهه مدير بل يوجهه أحد أعضاؤه (أكثرهم قبولاً وخبرة وتأثيراً). ويكون الفريق مسئولاً عن أداء مهمة جزئية أو كاملة بحيث يسلم ناتج عمله إلى عميل داخلى (فريق آخر بالمنظمة) أو خارجى.

٣- ومن حيث عضوية الفريق، فقد يكون قائد الفريق وأعضائه من إدارة واحدة (Functional Team) أو تكون العضوية ممثلة فى قائد وأعضاء من إدارات متعددة تتنوع وتتكامل تخصصاتها (Cross-Functional Team)

٤- ومن حيث مدة العمل، فقد يكون الفريق **دائماً** مثل العاملين فى الإدارة المالية أو إدارة التسويق أو يكون فريقاً **مؤقتاً** سواء كان من إدارة واحدة أو إدارات متعددة، بحيث ينتهى الفريق بإنتهاء مهمته.(*)

الجماعات غير الرسمية

بالطبع ليست كل الجماعات فى المنظمات رسمية، بل هناك أيضا جماعات غير رسمية تتكون تلقائيا أو عفويا من أعضاء المنظمة، ودون توجيه من الإدارة. والعامل الرئيسى فى تكوين هذه الجماعات هو وجود إهتمام مشترك لأعضائها فى مجال معين أو أكثر. كأن تكون لهم رغبة مشتركة لإشباع حاجات إجتماعية أو فكرية من خلال تبادل المعلومات والتوقعات. أو يكون لهم نفس المطلب أو الموقف (**) تجاه الإدارة، فيسعون لتكوين جماعة ضغط عليها لتستجيب لمطلبهم. وهكذا تسمى الجماعة غير الرسمية جماعة المصلحة المشتركة (***)

(*) Adhoc Commitee or Task Force.

(**) الموقف هو ميل أو إتجاه مكتسب للفرد يمثل إستجابته أو رد فعله إزاء: حقيقة أو حقائق - فرد - منظمة - منتج (سلعة أو خدمة) بطريقة إيجابية أو سلبية.

(***) Interest Group.

وقد يجمع بين أفراد المجموعة عامل مشترك أو أكثر مثل المستوى الثقافى أو السن أو المنشأ الجغرافى (بلديات) أو النادى الرياضى. ويمكن أن ترى أعضاء المجموعة (الشلة) يأكلون أو يتناولون المشروبات سويا أو يشتركون فى مناقشات فى أماكن العمل وخارجها. وقد تتواجد هذه المجموعات- فرعيا - داخل المجموعات الرسمية أو خارجها. فمثلا قد تجتمع مجموعة (شلة) من موظفى إدارة الإنتاج مع آخرين من إدارة التسويق لتناول الإفطار أو تبادل المعلومات والآراء بشأن مباراة الكرة بالأمس.

وقد تجمع الشلة موظفين من مستويات إدارية مختلفة، مثل كاتب ومشرف إو رئيس قسم.

كذلك فإن المجموعة غير الرسمية قد تضم أعضاء من تنظيمين أو مجموعتين رسميتين هما إدارتى الإنتاج والتسويق. أى أن نطاق المجموعة غير الرسمية لا ينحصر دائما فى مجموعة رسمية واحدة، ولا فى مستوى تنظيمى واحد.

وتلعب جماعات العمل غير الرسمية دورا هاما فى حياة المنظمات. فرغم أنها تتكون دون توجيه من الإدارة، إلا أن التقارب والصداقة بين الأعضاء تنشأ من زمالة العمل فى جماعات التنظيم الرسمى. فقد تجد - مثلا - أربعة من العاملين المتجاورين فى مكتب أو على خط إنتاج بمصنع، يكتشفون خلال حديثهم وجود إهتمام مشترك بالنسبة لفريق كرة قدم معين أو لعبة رياضية معينة.وقد يقررون الذهاب لمشاهدة مباراة، أو فيلم بعد إنتهاء العمل، وعندما تتوطد الصلات الإيجابية بين أعضاء الجماعة يظهر التعاون والتكامل وتبادل الأفكار لتطوير الأداء، لاسيما إن كانت إتجاهات الجماعة إيجابية بالنسبة للإدارة ومن النتائج

المعروفة فى مجال ديناميكيات الجماعة، أن عضوية الفرد فى جماعة محبوبة أو مفضلة له يمكن أن تُسهم فى زيادة درجة رضائه عن العمل.

خصائص المجموعة غير الرسمية

تتمثل أهم خصائص المجموعات غير الرسمية فيما يلى :

١- تكوين وإتباع قواعد سلوك معينة

فى ضوء القيم التى تعتنقها الجماعة، تتفق على قواعد السلوك يتبعها أعضاؤها. لا تكون هذه القواعد مكتوبة فى شكل إعلان أو منشور أو مذكرة. إنما هى قواعد يتعارف عليها أعضاء المجموعة من خلال تفاعلهم المشترك، ويتبعونها في تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الرؤساء أو الإدارة. وتتضمن هذه القواعد أنماط السلوك التى تراها الجماعة مقبولة فتشجعها، وتلك التى تراها غير مقبولة فتعاقب مرتكبها عليها.

وعلى ذلك فالعضو الذى يخرج عن هذه القواعد، كأن يحضر للعمل مبكراً بينما تتجه الجماعة للحضور بعد الموعد المقرر بنصف ساعة، أو يُنتج ما يفوق معدل الأداء الذى حددته الإدارة، بينما تتجه الجماعة للضغط على الإدارة لتخفيض هذا المعدل. هذا العضو الذى خرج "عن طوع " الجماعة يتعرض لعقاب أعضائها مثلا فى نبذه أو التهكم عليه وما إلى ذلك. فالجماعة غير الرسمية – إذن – تمارس الرقابة الإجتماعية على أعضائها لترشيد سلوكياتهم بما يتفق مع قواعدها السلوكية. كما تمارس نفس الدور أيضاً على الجماعات غير الرسمية الأخرى بالمنظمة، وعلى إدارة المنظمة للضغط ثم الإقناع بموقف الجماعة.

٢- توزيع الأدوار

تتوزع الأدوار داخل المجموعة على أعضائها بحسب سماتهم الشخصية ومراكزهم الإجتماعية، والوظيفية إلى حد ما. ويتشكل دور كل عضو حسب توقعات أعضاء الجماعة منه. فقوىّ الشخصية تتوقع المجموعة منه أن يكون قائدها فيمارس هذا الدور. ومن يكون مفكرا محللا، تتوقع منه المجموعة دور المفكر المخطط لإتجاهاتها ، فيمارسه. وعلى ذلك فهناك القائد أو الزعيم، ومساعده، والمخطط، وخبير التعامل مع الإدارة، والمنفذين.

٣- تبادل المعلومات والتوقعات

من الطبيعى أن يتبادل أعضاء المجموعة معلومات شتى عن العمل وخارجه. وقد تمثل بعض هذه المعلومات حقائق ويكون البعض الآخر مجرد إشاعات. وأيا كانت درجة هذه المعلومات فهى تُسهم فى تكوين مواقف أعضاء المجموعة. خذ مثلا أحمد يقول لحسن أن هذا الرئيس متكبِّر لأنه أمر عامل المصعد بأن يمنع صعود أو هبوط أى من الموظفين معه فى هذا المصعد الواسع. هذه المعلومة – بغض النظر عن صحتها – قد تؤدى لتكوين موقف سلبى لمن تلقاها تجاه هذا الرئيس. كما يتبادل الأعضاء توقعات تجاه الإدارة مثل قول فاتن لشادية أن الإدارة ستهيء داراً للحضانة، أو قول أحمد لحسن أن حوافز إضافية ستصرف فى منتصف الشهر.

وتشكل هذه التوقعات درجة من الضغط على الإدارة. وأخيرا فهناك توقعات الجماعة تجاه دور كل عضو مما يوثر فى سلوكه.

٤- إشباع الحاجات الإنسانية

تتوفر للجماعة - بدرجة أو بأخرى - قدرة إشباع حاجات أعضائها من خلال التفاعل الإجتماعى بينهم. وقد تكون بعض هذه الحاجات غير مشبعة أصلا من جانب التنظيم الرسمى أى الإدارة. فمثلا قد يضن الرئيس بمعلومات فنية هامة (أو بفرص للتدريب) عن مرءوسه، فيجد الأخير بين (الشلّة) من يعلمه بها بما يؤمّن مركزه العملى وتقدمه الوظيفى. وفى هذا إشباع لبعض حاجات الأمن لديه. وكذلك قد تشبع الجماعة لعضوها (أو لأعضائها) الحاجات الإجتماعية من خلال الدعم العاطفى فى أوقات الشدة، ومن خلال تجاوب وإنسجام مشاعر وإتجاهات زملائه أعضاء الجماعة. ومن ناحية أخرى فالعامل فى المنظمة - لاسيما إذا كانت كبيرة - قد يشعر بأنه مجرد رقم بين آلاف الأرقام فى كشف العاملين أو فى كشف الأجور. لكن جماعته غير الرسمية تشعره بأهمية كيانه ودوره ووزنه الشخصى. ومن الطبيعى أن يؤدى إشباع الجماعة لهذه الجماعات إلى تعميق يقدم لأعضائه مجموعة معلومات وتوقعات تجاه دور الإدارة وتجاه دور أنماط معينة للسلوك ليتبعها أعضاؤها. ومن الطبيعى أن يؤثر ذلك كله على مواقف وسلوكيات الفرد المنتمى للجماعة. وفى المثال الأول فى البند (٣) السابق فإن المعلومة التى نقلها أحمد إلى حسن عن الرئيس المتكبر الذى ينفرد بإستخدام المصعد الواسع، سيخلق موقفا سلبيا لدى حسن تجاه هذا الرئيس مما قد يجعله غير مستجيب له أو متعاون بالقدر الكافى.

موقف الإدارة تجاه الجماعات غير الرسمية

سلفت الإشارة إلى أن الجماعات غير الرسمية (أو التنظيم غير الرسمى)

يتكون تلقائياً دون تدخل من الإدارة. وهو ينشأ فى أى مكان عمل طالما إجتمع لأداء هذا العمل مجموعة أفراد. وأحياناً يتجه الرؤساء إلى مجابهة التنظيم غير الرسمى للقضاء عليه.

فهم يرون أن العمل فى ظل التنظيم الرسمى فقط أسهل. وأن التنظيم غير الرسمى مصدر إزعاج وضغط وتعويق، إلا أن الرئيس - أى رئيس - لا يستطيع إلغاء التنظيم غير الرسمى. فهو يستطيع إلغاء أى تنظيم رسمى يكون قد إعتمده أو وافق علي تكوينه، ولكنه لم يكوّن التنظيم غير الرسمى وبالتالى فلا يمكنه إلغائه. أو بالأحرى فهو لا يمكنه إلغاء إتفاق مشاعر وأحاسيس وآراء العاملين والعاملات أعضاء الجماعات غير الرسمية.

والتنظيمات غير الرسمية، كما يمكن أن تمثل قوة ضغط على الإدارة أو تهىء إتجاهات معاكسة لها يمكن أيضاً أن تكون متجاوبة مع الإدارة أو تهىء إتجاهات مواتية لها. والأمر فى الحالتين يتوقف على منهج الرؤساء فى التعامل مع هذه الجماعات بما يجعلها سندا وليس عبئا.

وليس المقصود فى هذا الصدد أن ترضخ الإدارة لمطالب هذه الجماعات التى قد تكون غير منطقية. كأن يطلب بعض العاملين صرف أجور إضافية أو حوافز دون سند أو مبرر. وإنما المقصود أن تتجه الإدارة لمواءمة إتجاهاتها مع إتجاهات هذه الجماعات أو على الأقل لتلتقى معها فى منتصف الطريق.

فمثلا إذا تقابل بعض العاملين مع رئيس القطاع أو المنظمة وطلبوا إليه تخصيص إحدى قاعات أو غرف المبنى كمصلى. هنا يمكن أن يرفض الطلب - مع إمكانية تحقيقه - فلا يكسب سوى سخط المجموعة. أو يقبل طالما أن ذلك ممكن

ولا يرتب تكلفة مؤثرة، فيكسب ولاء المجموعة، وهكذا.

إن كسب المديرين لولاء التنظيمات غير الرسمية يخفف من ضغوطها التى تؤثر سلبياً على إدارة المنظمة. والسبيل لذلك هو فهم الحاجات الإنسانية ومحاولة التجاوب معها فى حدود سياسات الموارد البشرية والسياسات الإدارية التى يمكن أن يشترك فى رسمها المرءوسون والمرؤوسات من خلال ديمقراطية الإدارة.

لماذا ينضم العاملون للجماعات ؟

هناك أكثر من سبب يدفع موظف أو موظفة للإنضمام لجماعة غير رسمية فالناس يسعون للأمان الذى تكفله عضوية الجماعة. الأمان الناجم عن تجنب الوحدة وقلقها، وعن التطمينات التى يقدمها أعضاء الجماعة للموظف الذى هدده زميله أو رئيسه أو الذى يخشى رد فعل رئيسه عندما عارضه. الأمان الناجم عن آراء وتأييد أعضاء الجماعة بالنسبة لقرار أخذه أو سيأخذه الفرد، ومن ثم يأمن على صحة قراره. إن معظم العاملين يود أن يؤمن نفسه إزاء تهديدات خارجية من زميل أو رئيس أو حتى مرءوس. وسواء كانت هذه التهديدات حقيقية أو مُتخيلة. وقد كانت الحاجة الأساسية لتجمع العاملين لحماية أنفسهم إزاء ممارسات متعسفة للإدارة، سببا هاما لظهور ونمو النقابات العمالية.

جدول (٦/١)

أسباب إنضمام العاملين للجماعات غير الرسمية

السبب	الإيضـــــاح
الأمـــــان	تهيئ الجماعات أمنا وتأمينا لأعضائها إزاء عدو مشترك أو تهديد لأحد الأعضاء.
منافع مشتركة	بالإنضمام للجماعة، يعمل الأعضاء لتأكيد بلوغ الأهداف والمنافع المشتركة.
الحاجـــــة الإجتماعيـــــة	تُشبع الجماعة حاجة الفرد لأن يكون مع آخرين يساعدونه إذا إحتاج مساعدتهم ويقبلون مساعدته إن إحتاج أحدهم أو إحتاجوا ذلك.
إحترام الـــذات	تهيء عضوية جماعات معينة فى العمل فرصة للموظف أو الموظفة للشعور بالإعتزاز والإحترام إزاء إنجاز متميز.
إشباع إهتمامات مشتركة	فالتجمع ضمن جماعة، يساعد الأعضاء على المشاركة فى إهتمامات متبادلة مثل ممارسة هوايات أدبية أو رياضية أو الإستمتاع بمشاهدة جماعية لفيلم أو مباراة رياضية.

كما تكون جماعات كثيرة بسبب المنافع المالية والإقتصادية المشتركة التى يمكن أن يحققها الأعضاء لأنفسهم. خذ مثلا المنافع التى يحققها أعضاء جمعيات مهنية لأنفسهم مثل نقابة الأطباء أو نقابة المهندسين أو التجاريين. حيث قد تسعى نقابة لإستصدار قرار حكومى بمنح بدل طبيعة عمل لأعضائها أو بتخصيص مساحات من الأرض أو المساكن لهم بأسعار مميزة. وخذ مثلا آخر

جماعة إتفقت على تنظيم "جمعية" بحيث يقبض العضو - فى توقيت أو دور معين- مبلغا يفوق ما دفعه كقسط أو أقساط.

على أن المنافع المالية أو الإقتصادية ليست السبب الوحيد لعضوية الجماعات. بل هناك الحاجة النفسية الإجتماعية فالإنسان كائن إجتماعى يصعب أن يعيش بمفرده. ولديه حاجة أساسية للتفاعل مع آخرين.

والجماعات تهيء فرصا طيبة للصداقة ومن ثم لإشباع حاجات إجتماعية.

كذلك فلدى الناس - كما قال "مازلو" - حاجة أساسية للإحترام والتقدير يريدون إشباعها. فمثلا لو حققت الجماعة التى ينتمى إليها الفرد إنجازا متميز كفكرة مبتكرة أو فازت "شلة" ينتمى إليها فرد بدورى أو مسابقة رياضية، سيسود شعور بالتقدير لدى أعضائها. وكذلك لو أختير فرد العضوية فى جماعة راقية أو فى ناد لا يقبل أى أعضاء، سيكون ذلك مدعاة لشعوره بالفخر والإعتزاز والإحترام من ناحية أخرى تهيء الجماعة استمتاعا بممارسة سلوكيات أو أنشطة تكون أقل إشباعا إذا مارسها الفرد وحده.

مراحل تكوين فريق العمل

هناك عدة مراحل أو أطوار يمر بها الفريق. وكما يتطور الأطفال فى نموهم خلال شهورهم الأولى، تتدرج الفرق فى نضجها وتطورها عبر خمس مراحل هى (١) التكوين (٢) الصراع و(٣) التطبيع و(٤) الأداء و(٥) التوقف.

جدول (٦/٢)

خمس مراحل لدورة حياة الفريق

المرحلة	الخصائص
١- التكوين Forming	يتعرف الأعضاء على بعضهم البعض ويسعون لإرساء قواعد وأعراف للعلاقات المتبادلة.
٢- الصراع Storming	يبدأ الأعضاء فى مقاومة سيطرة قائد أو قادة الفريق ويبدون شعورا عدائيا أو غير ودى تجاهه أو تجاه بعضهم البعض بدرجة أو بأخرى.
٣- وضع القواعد Norming	يعمل الأعضاء سويا ، ويكونون علاقات ومشاعر صداقة وثيقة.
٤- الأداء Performing	يعمل الأعضاء متوجهين نحو إنجاز أعمالهم.
٥- التوقف او التفكك Adjouring	قد يتفكك الفريق أو الجماعة إما بسبب تحقيق الأهداف أو أن أعضاء مؤثرين تركوا العضوية.

١- مرحلة التكوين

ففى المرحلة الأولى وهى التكوين يتآلف الأعضاء مع بعضهم البعض. ويضعون قواعد وأعراف تهىء أرضية مشتركة لعلاقاتهم. فهم يحاولون تحديد ما هى السلوكيات المقبولة وتلك غير المقبولة فى العمل. مثل مستوى الإنتاجية الذى يرغبون أن يكونوا عليه، وما إذا كانوا سيلتزمون بمواعيد العمل المقررة أم لا. كما يحددون العلاقات الشخصية المتبادلة، لا سيما من يكون قائد الفريق، والأدوار الموزعة على كل عضو. خلال هذه المرحلة يميل الأعضاء لأن يكونوا غير

متأكدين بشأن كيفية السلوك ضمن الجماعة ومدى فائدة الإنخراط فى عضويتها. وعندما يدرك الأفراد أنفسهم كأعضاء بالفريق، تكون مرحلة التكوين قد إنتهت.

٢- مرحلة الصراع

أما المرحلة الثانية من مراحل تطور الفريق فهى مرحلة الصراع. وتتميز بدرجة عالية من الصراع داخل الفريق. وحيث يتجه الأعضاء لمقاومة سيطرة قائد أو قادة الفريق ويبدون عداء تجاهه أو تجاه بعضهم البعض. فإذا لم تُحَلّ أو تنته هذه الصراعات أو ينسحب المتصارعون فقد تتفكك الجماعة. لكن إن حلت الصراعات أو إنتهت وقبل الأعضاء قائد الفريق وإنسجموا سويا، تنتهى مرحلة التمرد.

٣- مرحلة وضع القواعد

وفى المرحلة الثالثة من تطور الفريق والتى تسمى وضع القواعد، تصبح الفريق أكثر تماسكا. ويصبح إنتماء الفرد كعضو به أكثر تحديدا وقبولا. وتنمو علاقات وثيقة ومشاعر متبادلة بين الأعضاء. ويمارسون إهتمامات مشتركة فى وضع أسس وقواعد للعلاقات بينهم وفى إيجاد حلول مشتركة مقبولة لما قد تواجهه الجماعة من مشكلات. وتنمو مشاعر الصداقة والمسئولية المشتركة عن أنشطة الفريق. وتكتمل مرحلة التطبيع عندما يقبل أعضاء الفريق مجموعة من التوقعات تشكل أسلوبا مقبولا للسلوك الجماعى.

٤- مرحلة الأداء

وفى المرحلة الرابعة، مرحلة الأداء تكون التساؤلات والخلافات بشأن علاقات الأعضاء وقيادة الفريق قد إنتهت. وتكون الفريق جاهزاً للعمل. وبعد بلوغ هذه المرحلة المتقدمة من التطور قد يتجه الفريق لتكريس طاقته لإنجاز العمل،

ويساعدها على ذلك العلاقات الجماعية الطيبة وقبول الأعضاء للقيادة.

٥- مرحلة التوقف او التفكك

ثم تجىء المرحلة الخامسة والأخيرة وهى التوقف أو التفكك. إذ قد لا تستمر الجماعة لأنها تكون قد حققت هدفها أو أهدافها ولم تعد مطلوبة. مثل جماعة تكونت لجمع تبرعات لغرض إجتماعى أو قومى، وقد أنجزت مهمتها . وفى حالات أخرى قد تتضاءل فاعلية الجماعة تدريجيا مع الإفتقار للتكامل، إما لترك أعضائها لها، أو لأن أنماط السلوك التى طورتها الجماعة لم تعد مناسبة أو فاعلة.

وتجدر الإشارة إلى أن الجماعة أو الجماعات قد تبقى طويلا فى أى من مراحل تطورها. كما أن المدة التى تقضيها الجماعة فى أى مرحلة قد تختلف عن المدة التى تقضيها فى مرحلة أخرى. وقد لا تكون الحدود فاصلة بين مراحل التطور المختلفة بل قد تُضم عدة مراحل لبعضها لاسيما عندما تضطر الجماعات للتصرف تحت ضغوط الوقت لذلك قد يكون من الأفضل النظر لذلك النموذج ذو المراحل الخمس كإطار عام لتكوين وتطور الجماعة.

متطلبات تكوين فريق العمل الناجح

تتواجد فرق العمل فى عديد من المنظمات، فالمديرون قد يرون أهمية تشكيل فرق عمل، بحيث يعهد لفريق بإنجاز مهمة معينة. لكن الفريق لن يعمل بفاعلية لمجرد تجميع بعض الأفراد وإعطائهم عملا يؤدونه. وقد قدم "هاكمان" نموذجا يتضمن إرشادات مفيدة فى التصميم الفاعل لفرق العمل بما يؤكد فرص نجاحها.

١- تقرير مدى الحاجة للفريق

يتضمن نموذج "هاكمان" أربعة مراحل. المرحلة الأولى منها هى تقرير مدى الحاجة لتكوين فريق. فقد يرى المدير أنه من الأنسب أن يعمل عدة أفراد، كل بمفرده. وقد يقرر أهمية تكوين فريق إن رأى أن الفريق - كجماعة - يمكن أن يطور رؤى وحلولاً إبتكارية فى الأداء. وهنا يتعين أن يحدد المدير بدقة ما هو العمل المطلوب أداؤه. ويجب أن تكون أهداف الفريق - كجماعة - واضحة. وأن يحشد لتحقيقها مزيج متكامل من الخبرات المناسبة. كما - يجب أن يقرر المدير - مقدما - السلطة أو الصلاحيات التى سيهيؤها للفريق. فأعضاء الفريق قد يكونوا مجرد مستشارين للمدير بلا سلطة أو تكون لهم سلطة تنفيذية كاملة. أى يكون الفريق ذاتى الدفع والأداء وذاتى الرقابة. وتجسِّدْ مثل هذه القرارات مرحلة ما قبل العمل، أى ما قبل تشكيل الفريق.

٢- توفير متطلبات عمل الفريق

وعلى أساس المرحلة الأولى، تتضمن المرحلة الثانية، تهيئة متطلبات عمل الفريق. حيث يجب أن يتأكد المدير أن الفريق سيعمل فى ظروف عمل مناسبة وأن يوفر الموارد اللازمة المساعدة على نجاح الفريق. وهذا يتضمن الأدوات والتجهيزات والأموال البشرية (المزيج المناسب والمتناسب من المهارات). وما لم يوفر المدير هذه المقومات فكإنه يزرع بذور فشل الفريق.

٣- بناء الفريق

تختص المرحلة الثالثة بتشكيل أو بناء الفريق. وهنا يتطلب الأمر ثلاثة مقومات لفاعلية بناء الفريق. وضمان بداية جيدة لعمله. فأولا يجب أن يضع

المدير حدوداً واضحة بشأن عضوية الفريق. أى من هم الأعضاء على وجه التحديد دون غيرهم. وثانيا، يجب أن يقبل أعضاء الفريق المهمة التى ستوكل إليهم وأن يكون لديهم فهم محدد مشترك عنها. فأحيانا يكون للأعضاء أفكار مختلفة عن ما هو متوقع من فريقهم. فيجب الإتفاق على ما يجب عمله، وكيفية تقسيم أو توزيع الواجبات عليهم. وثالثا، يجب أن يحدد المدير بوضوح السلوكيات المتوقعة من مرءوسيه فى أدائهم. وأن يقرر ويحدد لهم بوضوح ما إن كانوا مسئولين عن تخطيط ومتابعة عملهم من عدمه. وإن كانوا فعلا مسئولين عن ذلك، يجب تحديد هذه التوقعات بدقة.

٤- حل مشاكل الفريق

حيث يجب أن يقدم المدير أو المديرون المعنيون مساعدة مستمرة لتحجيم و/أو حل المشكلات التى قد تواجه الفريق. وبرغم أن أعضاء الفريق -فى هذه المرحلة- يمكن أن يعتمدوا على أنفسهم ، فإن مساعدة المديرون للفريق على تحجيم مشاكله وتذليلها تعد ضرورية، بهدف تحسين أداء الفريق. فقد يثير بعض أعضاء الفريق مشكلات أو فوضى. وهنا يجب عدم التردد فى نصحهم أو إستبدالهم. كذلك قد تنفذ بعض الموارد، حيث يتعين أن تبادر الإدارة لإستعواضها أو زيادتها إن تطلب الأمر ذلك. وبرغم أنه قد لا يكون مستحسنا من المدير أن يتدخل فى الأداء الناجح للفريق، إلا أنه يكون من غير المستحسن تجاهل دواع المساعدة اللازمة لتحسين أداء الفريق وجعل أعضاءه يتعلمون من خبراتهم.

الادوار فى فرق او جماعات العمل

أشرنا إلى أحد أهم خصائص فريق العمل هو أن له هيكلا مستقرا نسبيا. ويشير تعبير هيكل الفريق إلى علاقات تبادلية بين أعضاء الفريق والخطوط المرشدة بشأن سلوك أعضاءه بما يجعل أداءها منظما وممكن التنبؤ به. ويتميز هيكل جماعة العمل بوجود وتعدد :

أ- الأدوار التى يلعبها أعضاء الفريق.

ب- القواعد والتوقعات أو أنماط السلوك التى يطورها أعضاءه .

جـ- صراع الدور الذى يؤثر على سلوكيات الأفراد فى الفريق.

يميل أعضاء الفريق - فى تفاعلهم الجماعى - للعب أدوار محددة. والدور هو أنشطة أو سلوكيات يتوقعها الآخرون من الفرد كلاعب لدوره. ويمكن جدا أن يكون للفرد أكثر من دور. دوره كموظف وكمرءوس وزميل أو رئيس. ودوره كإبن أو زوج وأب، وهكذا. وينبع دور الفرد فى العمل من طبيعة وظيفته أو مركزه التنظيمى.

فالمدير، يُتَوقَّعُ منه إعطاء توجيهات. والأستاذ - كمدرس - يُتَوقع منه أن يُعلِّم وأن يضع إمتحانات ويصحح الأوراق. وعادة ما توصف هذه الأعمال فى بطاقة وصف الوظيفة التى يشغلها الفرد. وعندما يترك قاض - مثلا - منصبه ويأتى مكانه قاض جديد، فإنه سيلعب نفس الدور ويمارس نفس السلوكيات. وبرغم أن سلوكيات محددة قد تختلف من شخص لآخر، إلا أنه يتوقع من شاغل الوظيفة أو لاعب الدور سلوكيات معينة. وهو ما يسمى بتوقعات الدور.

ويساعد إدراك لاعب الدور للتوقعات الخاصة بدوره على تجنب الخلط أو الفوضى التى ستنشأ عندما تغيب التوقعات الواضحة للدور، وأحيانا يختلط الأمر على موظفين بشأن الأشياء المتوقعة منهم فى العمل، مثل سلطتهم ومسئولياتهم. وهذا الغموض فى الدور، يتعرض له عادة الموظفون الجدد، ويؤدى إلى عدم الرضا عن العمل، وقصور الإلتزام تجاه المنظمة، وميل لترك العمل.

وقد يسأل سائل هل يختلف الدور عن الوظيفة؟ والإجابة نعم. فالدور يمارسه طرف (فرد أو أكثر) ويجسد هذا الدور توقعات الآخرين المتعاملين مع لاعب الدور (مثل زملاء - رؤساء - مرءوسين - عملاء). وتتعدد هذه التوقعات بتعدد هؤلاء الآخرين. والدور هو الجانب الديناميكى للوظيفة. بينما الوظيفة تتجسد فيما تحدده بطاقة وصف الوظيفة. وقد تتفق الوظيفة مع الدور أو تختلف عنه. وقد لا تتفق توقعات الآخرين مع خصائص الوظيفة. وأخيراً فإن وصف الوظيفة هو الجانب الساكن لها، بينما الدور هو الجانب الديناميكى لها.

تنوع الأدوار

هناك أدوار متخصصة لأعضاء الفريق حيث يلعب كل عضو دورا متميزا. وهذا ما يشار إليه بتنوع الأدوار. فهناك القائد وهناك المفكر وهناك المرفِّه عن الفريق أو الجماعة بنكاته. وهناك الموظف القديم الذى يحكى للموظف الجديد قصصا عن نشأة الشركة أو عن مديريها القدامى.

وقد توصل الباحثون فى مجال فرق العمل إلى أن الفريق يضم عادة شخصا يساعد أكثر من غيره من الأعضاء على بلوغ الفريق لأهدافها. أى أنه يلعب دور المتوجه بالعمل أو بالمهمة Task Oriented. كذلك قد يظهر عضو آخر بالفريق

يكون داعما وموفقاً وراعيا ويجعل باقى الأعضاء يشعرون بالتواصل بالرضا والسعادة. إنه يلعب دورا عاطفيا إجتماعيا، هو دور المتوجه بالعلاقات (Relations oriented). ويبقى آخرون أيضا يفعلون أشياء لأنفسهم، غالبا على حساب أعضاء الفريق. وهؤلاء يلعبون دورا متوجها للذات (Self oriented). ولكل من هذه الأدوار الثلاثة، أدوار فرعية، يوضحها الجدول التالى :

جدول (٦/٣)

أدوار يلعبها أعضاء الفريق

أدوار التوجه بالعمل أو بالمهام	أدوار التوجه بالعلاقات	أدوار التوجه بالذات وإليها
مبادئون مشاركون يقدمون بدائل وحلول جديدة إلى أعضاء الفريق.	**منسقون** يلطفون الصراعات داخل الفريق.	**معرقلون** يعارضون ويعرقلون الأداء داخل الفريق.
باحثون عن معلومات يحاولون الحصول على معلومات وحقائق لازمة.	**مُوفّقون** يقدمون آراءهم لتهيئة الإنسجام داخل الفريق.	**باحثون عن الإحترام** يجذبون الإهتمام إلى إنجازاتهم الخاصة.
مقدمو الآراء يقدمون آراءهم للآخرين ويشركونهم بها.	**مشجعون** يمدحون ويشجعون الآخرين.	**متسلطون** يمارسون سلطتهم ونفوذهم ويناورون على أعضاء الفريق.
مولدو الطاقة يثيرون الفريق ويحفزون أعضاءه عندما يخفت الحماس أو الإهتمام.	**مرشدون ناصحون** يقترحون طرقا تيسر أداء الفريق وتجعله سهلا يسيرا.	**مُتجنبون** ينأون بأنفسهم عن باقي أعضاء الفريق ويحجمون عن التعاون.

وبتحليل الأدوار التى يلعبها الناس فى جماعات العمل، يمكن فهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين فى وظائفهم. كيف يسلكون فى أداء العمل وكيف يتفاعلون مع زملائهم ورؤسائهم و/أو العملاء الذين يبيعون لهم أو يخدمونهم، متى ولماذا يبتسمون أو يقطبون الجبين. ومتى ولماذا يتعاونون أو يتنافسون أو يتصارعون.

صراع الدور وآثاره فى مجال العمل

فى صراع الدور تتنافس عدة مطالب أو متطلبات يرتبها هذا الدور. وقد لا تنسجم السلوكيات المناسبة لأداء دور معين مع تلك المناسبة لأداء دور آخر أو أداء متطلبات أخرى لنفس الدور. وتتصارع المتطلبات المتعددة لدور الفرد، بينما تتعدد الأدوار التى يلعبها. ولعل أكثر أنواع صراع الدور شيوعا هى (١) صراع الأدوار و(٢) صراع الدور أو الصراع بين أجزاء الدور الواحد.

صراع الأدوار Interrole Conflict

ينشأ هذا الصراع عن تعدد أدوار الفرد وعدم توافق متطلباتها. فمثلا إذا نشأت صداقة بين موظف ومديره. فالمتوقع من المدير - وفقا لدوره كمدير - أن يكون جافا نسبيا وأن يحفظ مسافة بينه وبين مرءوسه. لكن هذا قد يتصادم أو يتعارض مع السلوك المتوقع منه كصديق لمرءوسه، كأن يكون ودوداً متعاطفا. أى أن الوفاء بمطالب الدورين كرئيس وصديق لمرءوسه فى آن واحد قد يكون صعبا.

وهناك نوع آخر من صراع الأدوار - ينشأ لدى الفرد من مطالب متزامنة للوفاء بمتطلبات العمل ومتطلبات الأسرة. ويشيع هذا النوع من الصراع لدى الموظفات المتزوجات على وجه الخصوص. فصراع الأدوار لديهن (دور الموظفة

ودور الزوجة) مؤثر لحد كبير. ولو أن هذا النوع من الصراع بدأ ينتقل للرجال أيضا. أى صراع أدوار الرجل كموظف وزوج وأب. ولا شك أن صراع الأدوار يمكن أن يسبب آثاراً ضارة على الحياة العملية والحياة الأسرية معا.

الصراع داخل الدور Intrarole Conflict

كذلك قد يتعرض العاملون أو العاملات لصراع الدور. حيث تتواجد مطالب متعارضة داخل نفس الدور لنفس الفرد، يتوقعها منه أعضاء جماعته. وذلك مثل التوقعات المزدوجة التى يواجهها رئيس قسم. فمرءوسوه يتوقعون منه - كعضو فى جماعته - أن يكون على ولاء لهم، منحازا لإهتماماتهم ومصالحهم. لكن الإدارة أو رئاسته تتوقع منه الإنحياز لإهتمامات ومطالب الإدارة أو المنظمة. وهنا تكمن المصاعب التى يواجهها هذا الرئيس.

من ناحية أخرى قد ينشأ صراع الدور من الغموض الكامن فى وظيفة لاعب الدور. فإن لم يكن المطلوب أداؤه من شاغل وظيفة أو لاعب دور معين واضحا، ستختلف توقعات الآخرين منه. ومن ثم يسببون له صراع الدور. فمثلا بالنسبة لموظف قديم لإحدى الإدارات، يتوقع رئيسه منه أن يؤدى عملاً محدداً دون غيره بينما يتوقع منه زملاؤه أن يؤدى أعمالا أكثر أو أن يساعدهم فى أعمالهم.

وتتعدد الآثار السلبية الناجمة عن صراع الأدوار أو صراع الدور. وتتضمن هذه الآثار إنخفاض أو عدم الرضا عن العمل، وقصور الآداء الجماعى. كذلك كلما إختلف المديرون ومرءوسوهم حول التوقعات من دور المرءوس زاد إحساس المرءوس بضغط العمل، وإحساسه بعدم التأكد من إمكانية الحصول على تقدير طيب للأداء السنوى وإمكانية الترقية.

حالة عملية

"رجل سلبى جداً"

فى جلسة لتناول الشاى بمكتب "حشاد" مدير عام شئون العاملين ضمته و"فوزى" مدير إدارة التدريب، و"فريد" مدير إدارة الأجور والحوافز، دار الحوار التالى :

فريد : يا حشاد بك..لماذا لا تشكل لجنة لإعادة تقييم نظام الحوافز ؟

حشاد : لقد شكلنا لهذا لجنة،وإنتهت فعلا من تقييمه.

فريد : لا يا حشاد بك .. يجب أن يكون التقييم مستمرا، هكذا علمتنا وهكذا عرفنا فى برامج التدريب التى حضرناها، وإلا فما فائدة هذه البرامج إذن؟

فوزى : فعلا يا حشاد بك .. أنا أرى تشكيل لجنة دائمة لتقييم وتطوير نظام الحوافز.

حشاد : بسيطة .. يمكن أن يُعدّ الأخ فريد مذكرة نطلب فيها استصدار قرار بتشكيل اللجنة الدائمة للحوافز.

فريد : نكتبها الآن .. أطلب لنا قهوة وأنا أكتبها حالا.

فوزى : دعونا نفكر فى تشكيل اللجنة، أنا أرى أن نضم لها فاروقاً مدير ادارة المعلومات .. هذا الرجل ظريف جدا وخدوم.

حشاد : ولماذا لا نضم صالحا مدير إدارة المخازن .. الرجل لا يتأخر أبدا عن تزويدنا بأثاث مكاتبنا. وقد ساعدنى فى استبدال المكيف القديم بمكتبى بمكيف جديد.

(يدخل عمر، مدير العلاقات العامة، ويتبعه أحد موظفيه حاملا صور حفل الشركة الماضى بمناسبة تكريم من انتهت خدمتهم بالشركة).

عمر : يا سادة .. هذه صوركم وفى العام القادم سأكون نجم الحفل، فأنا أكبر من سيحالون للتقاعد فى حفل العام القادم.

حـشـاد : وأنت أيضا يا عمر سنضمك للجنة. فيجب أن نكرمك قبل خروجك للتقاعد.
عـمـر : لا أفهم شيئا.
فـريد : لا يهم أن تفهم .. إعلم فقط أنك ستتقاضى مائة جنيه عن كل إجتماع.
عـمـر : آسف جدا .. لا ولن أتقاضى مليما واحدا عن عمل لم أؤدِّه أو لا أقتنع به.
فـريد :أول مرة أرى رجلا كبير سن وغير مرن..
عـمـر : قل ما يعجبك .. أنا صاحب مبدأ قبل كل شيء.
(صدر فعلا قرار بتشكيل اللجنة متضمنا عمر، وهذه وقائع ما دار بعد ذلك في مكتب "حشاد" مدير عام شئون العاملين).
فـوزى : يا ريس .. لماذا لا تعقد جلسة غدا.
حـشـاد : لكن لم تردنا البيانات التى طلبناها من الإدارة المالية ومن الإدارة القانونية.
فـوزى : يا سيدى .. لا توجد مشكلة، نعمل إجتماعا على الورق.. صحيح أمين السر غير موجود .. لكننى يمكن أن أكتب محضر الإجتماع الآن.
فـريد : وماذا ستكتب ؟
فـوزى : "إنعقدت اللجنة بمكتب السيد الأستاذ حشاد مدير الإدارة العامة لشئون العاملين فى الساعة التاسعة صباحا ، ناقشت كذا وكذا .. وانتهى الإجتماع فى حوالى الثالثة بعد الظهر..".
حـشـاد : (مقاطعا) إذا شئت أن يكون إجتماعا على الورق فلتوقِّع أنت على المحضر كرئيس للجنة.

فـــــوزى : لا يهم .. لكن لنأخذ رأى "عمر" حتى لا يضع لنا العقدة فى المنشار .. اتصل به يا حشاد.

حـشـــاد : ولماذا لا تتصل به أنت.

فـــريـد : ولماذا تتصلون به .. هو لم يحضر أى من اجتماعات اللجنة ولن يحضر. إنه رجل سلبى جدا.

للمناقشة

١- ما الذى يمكن إستخلاصه من هذه الحالة ؟

٢- هل تعتقد أن هذه اللجنة - كجماعة عمل - ستكون ناجحة ؟ ولماذا ؟

٣- كيف العلاج ؟

ملخـــص

أوضحنا فى هذا الفصل مفهوم الجماعة باعتبارها تجمع لعدة أشخاص يتفاعلون بشكل مستقر لتحقيق هدف مشترك، وأن الجماعات تنقسم لنوعين رئيسيين. أما الأول فهو الجماعات الرسمية التى تتشكل بقرارات من الإدارة وتجسد خريطة الهيكل التنظيمى للمنظمة. وحيث يكون لكل جماعة رئيس وأعضاء مرءوسون. وتتحدد لكل وحدة تنظيمية ولكل عضو بها إختصاصات وظيفية رسمية. وأما النوع الثانى فهو الجماعات غير الرسمية التى تتشكل عفويا دون توجيه أو قرار من الإدارة.

وعدد الفصل أسباب إنضمام العاملين للجماعات، لاسيما لإشباع حاجات الأمان والحاجات الإجتماعية والحاجة إلى الإحترام، والسعى لإشباع إهتمامات

مشتركة. وشرحنا كيف تتشكل الجماعات وأطوار حياتها الخمسة متمثلة فى (١) التكوين و(٢) الصراع و(٣) التطبيع و(٤) الأداء و(٥) التوقف أو التفكك.

ثم عرضنا لمراحل تكوين فريق العمل الفاعل أو الناجح، من حيث مرحلة تحديد مدى الحاجة للفريق، ومرحلة تهيئة متطلبات عمل الفريق، ثم مرحلة بناء الفريق تليها مرحلة حل مشكلات الفريق. وشرحنا مفهوم الدور ضمن هيكل جماعات العمل، وصراع الدور وما يتضمنه من الصراع بين الأدوار أو الصراع بين عناصر الدور الواحد، وما يولده هذا الصراع من ضغوط وآثار سلبية.

أسئلة للمراجعة

١- ما هى نقاط الشبه والإختلاف بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية ؟

٢- هل ترى أن العلاقات بين أعضاء الجماعة تكون أقوى فى الجماعات الرسمية أم فى الجماعات غير الرسمية ؟ متى تكون أقوى فى جماعة عن غيرها ولماذا ؟

٣- ما هى أخطر مرحلة فى دورة حياة الجماعة، ولماذا ؟

٤- ما هو مفهوم الدور ؟ ما هى أدوارك ، وهل ترى صراعا بينها، وكيف ؟

٥- حدد فروقا واضحة بين كل من صراع الدور وصراع الأدوار.



القيـــادة

❀ أهداف الفصل

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل أن تكون قد تفهمت :

١- مفهوم القيادة والفرق بينها وبين الإدارة.

٢- مداخل دراسة القيادة ونظرياتها.

٣- أهمية مدخل القيادة الموقفية.

٤- مفهوم القيادة التحويلية وخصائص القائد التحويلى.

٥- العوامل المؤثرة فى فاعلية القيادة.

القيــادة

يزخر الوطن العربى بعقول وكفاءات متميزة تحتاج لقادة فاعلين على مستوى المنظمات لتحفيز هذه العقول نحو العمل المثمر والكفاءة الأعلى. ناهيك عن ما يتوافر من موارد طبيعية ومادية، ومالية كبيرة تحتاج لقادة يكاملون بينها وبين الموارد البشرية فى سيمفونية إدارية متكاملة.

فالقيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. والمديرون سواء كانوا فى مستوى الإدارة العليا أو الوسطى، أو المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على إتجاهات وتوقعات مرءوسيهم. يمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم. أن يستدروا ويعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه. ونحن فى حياتنا اليومية، نرى قادة فى المنظمات التى نتواجد بها، سواء كانت منظمات تعليمية أو حكومية أو خاصة، ونكون انطباعات عنهم ونقيمهم، ونحكم عليهم.

يناقش هذا الفصل بعض النظريات المعاصرة حول القيادة. وقد ركزت الدراسات الخاصة بتحليل وظيفة القيادة على ثلاث مجالات رئيسية هى : (١) السمات الشخصية للقادة، (٢) سلوكيات القادة، و(٣) المواقف التى يعايشها القادة.

وبرغم تعدد وعمق الدراسات فى مجال القيادة، يتعذر تحديد أسلوب واحد للقيادة بإعتباره أنسب أو أحسن الأساليب. وحيث تقول النظرة الموقفية للقيادة أن الأسلوب القيادى المناسب يجب أن يختلف من موقف لآخر. أى أن القيادة الناجحة فى موقف ما، قد لا تؤدى لأداء ناجح يحقق الهدف إن طبقت فى موقف آخر.

والقيادة مسألة اجتماعية. فحيث يتواجد القائد يجب أن يتواجد تابعون. والقيادة تظهر فى أى موقف يؤلف فيه أفراد جهودهم لإنجاز مهمة معينة. ومن ثم، فالقادة قد يكونوا مديرين أو لا يكونون. فداخل المنظمة أو التنظيم، تظهر جماعات غير رسمية أو "شِلَلْ". ويتواجد ضمن هذه المجموعات أفراد يؤثرون على سلوك باقى أعضاء الجماعة أو "الشّلة". ويسمى كل من هؤلاء الأفراد المؤثرين، قائداً غير رسمى لأنه غير معين بصفة رسمية من قِبَلْ السلطة الرسمية. أما الأفراد الذين يعينون كرؤساء بصفة رسمية ويؤثرون فى سلوك مرءوسيهم، فيسمى كل منهم مديراً أو قائداً رسمياً.

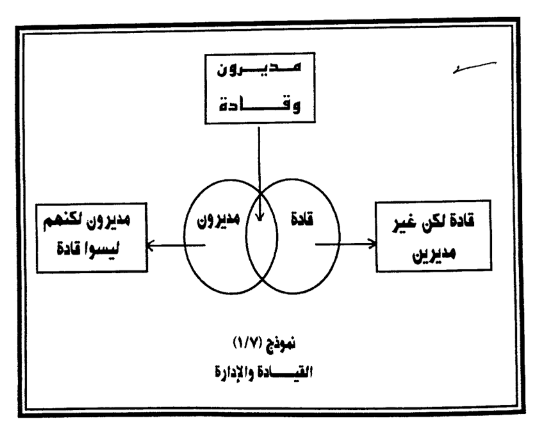
تعريف القيادة

برغم تعدد تعريفات القيادة، إلا أن الكاتب يعرف القيادة الناجحة بأنها قدرة على التأثير فى آخرين من خلال الإتصال ليسعوا - بحماس والتزام - إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة.

ويعنى هذا التعريف (١) أن شخصاً لا يمكنه أن يقود ما لم يتواجد أناس تابعين كجماعة أو فريق ليقودهم، و(٢) أن القيادة تتضمن ممارسة مهارات التأثير على سلوكيات التابعين وصولاً لأداء مثمر يحقق أهدافاً معينة، و(٣) أن هذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الإتصال حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه. وحيث يستطيع القائد الناجح أن يزرع وينمى الحماس فى مرءوسيه، وأن يضيف لمعارفهم ومهاراتهم، وينمى قدراتهم. ومن ثم يزيد ثقتهم فى أنفسهم، فيزيد حماسهم وولاءهم.

العلاقة بين القيادة والإدارة

تتشابه الإدارة والقيادة فى بعض النواحى، لكنهما تختلفان فى معظمها. ويوضح النموذج التالى رقم (١/٧) العلاقة بين هذين الدورين. فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً. فليس كل القادة مديرين. أو يكون مديراً دون أن يكون قائدا، أو يكون مديراً وقائداً فى آن واحد. لذلك فمن المفيد أن نميز بين لفظىّ "مدير" و "قائد".



نموذج (١/٧)
القيادة والإدارة

فالمدير يمكن أن يوجه جهود مرءوسيه لمجرد أنه يشغل منصباً رسمياً ضمن التدرج التنظيمى. وأن له قوة تنظيمية يستمدها من سلطته الرسمية. بينما تعوزه المقدرة القيادية، أى قدرة التأثير إعتماداً على سماته الشخصية حتى ينجح فى

حفز مرءوسيه، وإرشادهم، وحثهم على الأداء المثمر تجاه تحقيق الأهداف المخططة.

فإذا خضع المرءوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية فإنهم سيبذلون الحد الأدنى من الجهد ليتجنبوا العقاب، أما إن توفر للمدير - كقائد - قدرة التأثير بسماته الشخصية عقلياً وعاطفياً، وسلوكياً، فإن حماس مرءوسيه سيفجر كامل طاقاتهم فيبذلوا كامل جهودهم. وعادة ما يكون المدير الناجح قائداً فاعلاً. لكن قائداً ناجحاً قد لا يكون بالضرورة مديراً ناجحاً.

صحيح أن الفرد يمكن أن يكون مديراً وقائداً فى آن واحد. فعندما تولى "لى آياكوكا" قيادة شركة "كريزلر"، أصدر قرارات وتوجيهات رسمية بإعتباره رئيساً. لكنه زرع فى مرءوسيه الولاء والإلتزام، وتكريس الجهود. وهى أفعال قائد وليست أفعال مجرد مدير.

ومن منظور الفاعلية التنظيمية، فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم مديرين وقادة يعتبرون مورداً قيماً. وهم أيضاً نادرون. لذلك فمن حقهم أن يُقَدَّروا وأن يحفزوا. ويمكن التفرقة بين الإدارة والقيادة كما يلى :

أ- تميل **الإدارة** لأن تكون أكثر رسمية من القيادة. وتعتمد الإدارة على مهارات عامة مثل التخطيط والجدولة، والسيطرة. وهى تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة.

ب- أما **القيادة**، فتقوم على رؤية وتخيل، وتبصر لما يمكن أن تكون عليه الوحدة التنظيمية، أو المنظمة. تتطلب القيادة توليد وتشجيع التعاون وروح الفريق بين مجموعة من الأفراد، وتحفيزهم لا سيما الأشخاص الرئيسيين منهم، بإستخدام سبل التأثير والإقناع.

التأثير، جوهر القيادة

إن ممارسة التأثير تمثل جوهر السلوك القيادى. وتختلف مسببات ظهور القائد. فقد يعين القائد رسمياً أو يُنتخب أو يُختار بصفة غير رسمية، أو يبزغ بشكل طبيعى من تفاعلات موقف معين ومن رغبات المجموعة. من ناحية أخرى فالسلوك القيادى قد يكون **شروعاً فى قيادة** عندما يسعى فرد بالمجموعة لأن يمارس تأثيراً أو نفوذاً على باقى الأعضاء. وقد يكون **ناجحاً** عندما يؤدى التأثير إلى سلوكيات ونتائج كان القائد يسعى لتهيئتها. أو يكون **فاعلاً** عندما تؤدى القيادة الناجحة الى سلوك عملى وإنجاز لأهداف المجموعة.

وقد يمارس القائد سلطة كسمة لمركزه الوظيفى. وهنا فإن المدير يُنظر اليه كقائد بسبب مركزه ضمن التسلسل التنظيمى. ومع ذلك فالقيادة أكثر من مجرد التشبث بمركز أو دور رسمى. إنها أكثر من مجرد توليد سلوك آلى من مرءوس. فأنت قد تعين مديراً لكنك لن تكون قائداً حتى تكون مقبولاً فى قلوب وعقول مرءوسيك.

وقد تمارس القيادة أيضاً إعتمادا على معرفة فائقة، أو خبرة، أو صيت. وقد تقوم أيضاً على سمات شخصية ونبوغ للقائد.

التأثير بالنفوذ (Power)

يُقصد بذلك قوة التأثير الشخصى على الآخرين ومن ثم السيطرة على البشر والموارد المتاحة. وحيث يتعين أن يتزود المدير أو الرئيس بهذه القوة لتعزيز مقدرته القيادية ، ولتحسين رضاء ومعنويات مرءوسيه، وزيادة الإنتاجية. فمثلاً يستطيع المدير (أ) أن يقنع المدير (ب) بنفس المنظمة بالموافقة على نقل موظف وأعد من

الإدارة (ب) إلى الإدارة (أ). ويستطيع مدير شركة ما أن يقنع مدير شركة أخرى بالتعامل مع شركته.

ويختلف النفوذ (Power) عن السلطة الرسمية. فبينما تتمثل الأخيرة فى حق رسمى لإلزام الغير بأداء أشياء، وحق رسمى بالسيطرة على موارد معينة، فإن النفوذ Power يتمثل فى تأثير على الآخرين لا يستمد من سلطة رسمية بل من سمات شخصية مثل الموهبة، والحضور، والجاذبية الشخصية. وهى سمات بعضها موروث والآخر مكتسب.

انواع النفوذ

قد حدد "French" و "Raven" عدة مصادر رئيسية للنفوذ، يقوم عليها تأثير القائد وهى :

النفوذ الرسمى او الشرعى Legitimate

ويقوم على إدراك المرءوس أن للقائد حقاً رسمياً فى ممارسة التأثير بسبب دوره أو مركزه التنظيمى على السلم التنظيمى. فالنفوذ الرسمى يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفى وليس من العلاقة الشخصية للرئيس بالآخرين. ومن أمثلته إدراك المرءوسين لحق الرئيس فى تقييم أدائهم.

نفوذ الإثابة او المكافاة Reward

ويقوم على إدراك المرءوس لأن القائد لديه القدرة والموارد لتقديم حوافز لمن يتبع توجيهاته. فيهىء له مكافآت مالية ومديحاً وإطراءً وتقديراً وإعترافاً بالجهد وترقية ومسئوليات وسلطات أكثر وموارد أفضل. وعموماً يقدم مزايا مرغوبة.

نفوذ الإلزام أو القسر Coercive

ويقوم على خوف المرءوس وإدراكه لقدرة القائد على ممارسة التأثير من خلال ألوان العقاب لمن لا يستجيبون لتوجيهات القائد. وذلك مثل إيقاف أو خفض العلاوات أو تجميد الترقية أو المزايا الأخرى أو تكليف بأعمال أو مسئوليات غير مرغوبة أو سحب الصداقة أو الدعم الشخصي، أو نقل لإدارة أخرى، أو فصل من الخدمة. وهذا هو عكس نفوذ المكافأة.

نفوذ التأثير الشخصي Referent Power

وهو لون من النفوذ الإجتماعي يقوم على جاذبية الشخص (أ) لشخص آخر (ب) أو أكثر. بسبب ما يتوافر في الشخص (أ) من خصائص شخصية تهيء حضوراً قوياً وجاذبية شخصية. (*) فيسعى الآخرون للإنجذاب إليه والتوافق معه، ولأن يكونوا مقبولين لديه.

فالقائد هنا يمارس تأثيره بسبب ما يدركه الآخرون فيه من خصائص تهيء جاذبية شخصية مؤثرة. فمثلاً قد لا يكون قائداً معيناً في مركز أو موقع تنظيمي يمكنه من مكافأة أو عقاب مرءوس معين. لكنه - مع ذلك - يمارس نفوذاً على مرءوسيه بإعتباره مستقطباً لإحترامهم وتقديرهم.

نفوذ الخبرة Power Expert

ويقوم على إدراك المرءوس للقائد كشخص قادر لدية معلومات خاصة، ومهارات وخبرات، أو موهبة خاصة في مجال معين. وهو نفوذ يمارسه القائد على غيره ولو لم يشغل منصباً رسمياً يهيء له سلطة. وعادة ما يكون هذا النوع من النفوذ مقيداً أو محدوداً بمجال وظيفي معين. مثل إدارة شئون الموظفين، أو

(*) Charisma.

إدارة الإنتاج والعمليات، أو المحاسبة، أو الإدارة المالية، أوتحليل النظم.

نفوذ المعلومات

وينبع مما يتاح من فرصة وقدرة على تجميع معلومات عن علاقات، أو موارد، أو أنشطة معينة داخل المنظمة أو فى بيئتها الخارجية. وهذا النفوذ وإن أتيح للقائد فإنه قد يتاح لأشخاص في مستويات تنظيمية أدنى ولا يحتلون مناصب رئاسية أو قيادية. مثل سكرتير أو سكرتيرة، أوموظف بإدارة المعلومات أو الأرشيف، أو حتى ساع فى بعض الحالات. وهكذا قد يتاح لفرد فى مستوى تنظيمى متدنٍ نفوذ أقوى مما تتيحه الوظيفة.

وبالإضافة لأنواع النفوذ التى يمكن أن تتوافر للقائد وتنساب من أعلى لأسفل. هناك نفوذاً يمارسه المرءوسون ويصعد من أسفل لأعلى. ونفوذ المرءوس يقوم على فكرة أن المستويات الأدنى فى التنظيم - بشكل عام - تمارس نفوذها عندما تدرك أن قراراً أو أمراً قد صدر مخالفاً أو خارجاً عن نطاق السلطة الرسمية للمدير، فتستجيب بعدم إطاعة الأمر تنفيذ القرار. فإذا تمادى المدير فى ذلك، فإنه يفقد نفوذه كقائد. ويؤدى ما يمارسه المرءوسون من نفوذ إلى تقييد نفوذ المدير. وهم فى ذلك قد يحتمون بحقوقهم القانونية التى يكون قرار المدير قد إنتهكها.

وتنبع كل مصادر نفوذ القائد من إدراك المرءوس لتأثيره سواء كان هذا الإدراك صحيحاً أو غير صحيح. فمثلاً لو كان للقائد قدرة السيطرة على صنوف المكافأة والعقاب، لكن مرءوسيه لا يدركون ذلك، فإن القائد - فى الواقع - ليس لديه نفوذ للإثابة أو العقاب.

تاكتيكات التأثير

إضافة إلى الأنواع المختلفة من النفوذ، يستخدم القادة تاكتيكات تأثير أخرى على الآخرين. ويمكن تحديد أهم هذه التاكتيكات فيما يلى :

السلوك النموذجي Leading by example

وهذا يعنى أن القائد يؤثر فى أعضاء مجموعته بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابى يحتذى به. فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله. خذ مثلاً منظمة لها سياسة حازمة فى الإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف. تجد المدير يوضح هذه السياسة لمرءوسيه، ويكون ملتزماً بها دائماً. وهكذا تشكل كلمات وأفعال المدير نموذجاً سلوكياً منسجماً.

الوضوح والمباشرة Assertiveness

والمقصود هنا أن يكون الشخص إيجابياً ومباشراً وصريحاً وواضحاً ومحدداً ومُحَدَّداً، وحاسماً فى إتجاهاته وسلوكياته. أى ألا يكون هلامياً أو متردداً أو خجولاً، أو غير مباشر أو محدد فى التعبير عن آراءه. وحيث يعبر المدير عن آرائه بشكل مباشر وصريح. فمثلاً يقول لموظف :"لقد تأخر تقريرك. لذلك فأنا غير راضٍ، أريد أن تقدمه لى فى الثانية عشرة من ظهر غد. "فالمباشرة تعنى وضوح الإتجاهات والتوجيهات. كما أن القائد الحازم يذكر مرءوسيه بسياسات العمل والقواعد والإجراءات، والتوقيتات المحددة لإنهاء المهام.

المنطقية Rationality

وهذا يعنى التفكير العقلانى المنطقى. فمثلاً يوضح القائد حقائق الموقف

لأعضاء المجموعة لحثّهم على أداء شيء معين. فمثلاً يقول مدير إدارة لمشرف بالقسم "إذا تجاوزت إدارتنا المخصصات المالية المقررة لها هذا العام، فقد تخفض مخصصاتنا فى العام القادم". لذلك فإن المشرف - وقد علم بذلك - سيكون أكثر مراعاة لترشيد التكاليف.

التودد Ingratiation

وهذا يشير إلى سعيك لجعل شخص ما يحبك، غالباً بإستخدام مهارات سياسية. بأن تعامله بطريقة ودودة قبل أن تطلب منه شيئا. لذلك تجد القادة الفاعلين يعاملون الناس بود حتى يجعلوهم متعاونين عند الحاجة.

"هات وخد" Exchange

وهذه طريقة للتأثير فى الآخرين من خلال تبادل المصالح. فالقادة الذين يفتقرون بدرجة أو بأخرى للنفوذ الرسمى أو نفوذ الخبرة، أو التأثير الشخصى، يميلون لإستخدام علاقة المصلحة المشتركة والمساومة مع مرءوسيهم كلما كان ذلك محققاً لمطالبهم. فقد يقول المدير لأحدهم :"إذا ساعدتنى فى هذا الموقف، سأبذل قصارى جهدى لأرد لك هذا المعروف". ويتشابه استخدام هذا التاكتيك كثيراً مع استخدام نفوذ المكافأة. يركز هذا التاكتيك على بذل القائد قصارى جهده لإرضاء عضو المجموعة من خلال المساومة.

المزاح

يمكن أيضاً إستمالة أعضاء مجموعة العمل بإستخدام قدر من المزاح لكن فى حدود لا تخدش الحياء أو الكرامة، أو الكبرياء ولا تؤثر على إنتظام وسرعة

الأداء. وتساعد روح الدعابة القائد على تخفيف حدة كل من التوتر والصراع فى بيئة العمل. فضلاً عن كسر وتبديد الملل. ومن ثم تساعد القائد على ممارسة النفوذ على مجموعة العمل.

تمكين الموظفين Empowerment

وهناك إتجاه جديد لشركات متعددة، يقضى بإتجاه المديرين لإشراك الموظفين أو أعضاء فرق العمل فى النفوذ والسلطة. والهدف إكتساب إحساس أكبر بالفاعلية والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج. وحيث تتحسن وتتعزز مشاعر الموظفين عن أنفسهم وأدوارهم. فيؤدون بشكل أفضل لأنهم حفزوا بطريقة أحسن.

ولعل من الفوائد الواضحة لهذا الإتجاه، تعزيز خدمة العميل لاسيما فى المنظمات الخدمية. فطالما اكتسب الموظف سلطة أكبر ومساحة أكبر ومساحة أوسع من حرية الحركة فى توليه لشئون أو مشكلات العملاء، يمكنه معالجتها فوراً فى موقعه، وبطريقة صحيحة على الأرجح. سواء كان ذلك فى مصنع أو فندق أو مستشفى، أو مصرف .

ومن الملاحظ بالنسبة لمصادر النفوذ السابقة أنه تجمعها علاقة متبادلة. وحيث يكون استخدام أحدها (الإلزام مثلاً) مؤثراً على قدرة القائد على استخدام مصدر أو نوع آخر للنفوذ (مثل التأثير الشخصى). كما أن نفس الشخص قد يمارس أنواعاً مختلفة من النفوذ فى موقف محدد وفى أوقات مختلفة. وينطبق ذلك أيضاً على تاكتيكات التأثير.

ولا يمكن استخدام كافة تاكتيكات التأثير فى موقف واحد. لكن يميل القادة الفاعلون لإختيار ما يكون متناسباً لها مع متطلبات الموقف. وفى مواقف

الأزمات، يميل القادة لإستخدام نفوذ الخبرة والنفوذ الرسمى، ونفوذ التأثير الشخصى بدرجة أكبر من استخدام هذه التاكتيكات فى المواقف العادية. كما يميل القادة لتقليل التشاور مع مرءوسيهم فى مواقف الأزمات، عنه فى المواقف العادية.

ومن ثم فالقيادة هى صيغة ديناميكية متغيرة للسلوك، تتأثر بعدة متغيرات. وقد حدد "مكجريجور" (Mcgregor) أربعة متغيرات رئيسية للعلاقة المركبة بين القائد وتابعيه هى (١) خصائص القائد، و(٢) إتجاه التابعين وحاجاتهم وخصائصهم الشخصية، و(٣) طبيعة المنظمة مثل هدفها، هيكلها، المهام المؤداة فيها، و(٤) البيئة المحيطة، الإجتماعية الإقتصادية، والسياسية.

مداخل دراسة القيادة

تتعدد مداخل دراسة القيادة الإدارية. وفيما يلى نقدم عرضاً لأهم هذه المداخل، وهى (١) نظرية سمات القائد، و(٢) نظرية سلوك القائد، و(٣) القيادة الموقفية، و(٤) القيادة التحويلية.

نظرية سمات القائد

يفترض هذا المدخل وهو ينتمى للدراسات المبكرة فى مجال القيادة والتى استغرقت الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، أن القادة يُولدون ولا يُصنعون. وأن القيادة تتكون من خصائص موروثه أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين. وهو ما سمى بنظرية "الرجل العظيم". ويركز مدخل السمات على الرجل أو المرأة فى العمل وليس على العمل نفسه. وأن الإهتمام يجب أن يركز على حسن إختيار القادة أكثر من تدريبهم على العمل. وأن الناس

تميل لإدراك الأشخاص المهرة فى حل المشكلات كقادة، أكثر من غيرهم ممن لا يتميزون بذلك.

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة فى السلوك القيادى. ولم تتفق تماماً على هيكل موحد للسمات القيادية. ومع ذلك فقد أمكن تحديد سمات شخصية مشتركة جسمية وعقلية لقادة ناجحين كما يلى :

أ- **سمات جسمية** : مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية.

ب- **سمات الخلفية الإجتماعية** : مثل التعليم والطبقة الإجتماعية أو المركز الإجتماعى والحركية الوظيفية والخبرة.

جـ- **الذكاء** : وهو محصلة قدرات عقلية مثل القدرة اللفظية والحسابية والتحليلية والتخيلية وقوة الذاكرة، وسرعة رد الفعل.

د- **سمات للشخصية** : مثل الحماس والإستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدى وحب الإنجاز وحُب التأثير والسيطرة والأمانة والمصداقية والإحساس بمشاعر وحاجات الناس، وروح الدعابة.

هـ- **خصائص مرتبطة بالأداء** : مثل الدافعية للإنجاز والمسئولية والمبادءة والمثابرة.

و- **خصائص إجتماعية** : مثل القدرة الإشرافية والتعاون والشعبية واللباقة والكياسة.

وقد توصلت دراسات حديثة إلى علاقة بين القيادة وبعض السمات الشخصية.

فمثلاً وُجِدَتْ علاقة معنوية بين فاعلية القيادة وكل من سمات الذكاء والقدرة على الإشراف والمبادءة والثقة بالنفس. وقد اكتشف "ستوجدل" Stogdill أن الشخص المتوسط أو العادى الذى يشغل مركزاً قيادياً يفوق العضو المتوسط فى مجموعة عمل فى خصائص مثل الذكاء والمعرفة والإعتماد على النفس وممارسة المسئولية والإبتكار والإسهام الإجتماعى، والمرتبة الإجتماعية. وربما يكون من الممكن – فى ضوء ذلك – تحديد سمات عامة للقدرة القيادية مثل الثقة بالنفس والمبادءة والذكاء والإحساس بالآخرين (حاجاتهم، واتجاهاتهم، ومشكلاتهم ...).

وبرغم تعدد الدراسات بحثاً عن اتفاق على مجموعة سمات محددة تميز القادة عن غيرهم، إلا أنه لم يتم للآن إتفاق كامل فى هذا الصدد. وهناك قيدان مؤثران فى هذا الشأن. أما الأول فيتمثل فى الرأى أو الحكم الشخصى غير الموضوعى فى تحديد من يعتبر قائداً ناجحاً فاعلاً. وأما الثانى فهو أن قائمة السمات القيادية تميل لأن تكون طويلة للغاية، مع عدم وجود اتفاق على أيها أكثر أهمية فى تمييز القادة الناجحين. لذلك فقد تحول الإهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة.

نظرية سلوك القائد

نظراً لعدم الإقتناع بنظرية السمات، مع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، إتجه علماء السلوك خلال الستينات من هذا القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القادة على إنتاجية العاملين. فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأ التركيز على سلوك القائد. أى ما الذى يفعله القائد الفاعل ولا يفعله غير الفاعل ؟

فمثلاً هل القائد الفاعل هو الديمقراطى الذى يشاور تابعيه أم هو الأوتوقراطى

أى المستبد. وهل هو المتسامح المتساهل أو مُصدر التعليمات والقواعد المحددة ؟ عموماً هل يهتم بالعمل أكثر (تصميم العمل وتقسيم المهام وتحديد المعايير، وتقييم الأداء) أم يهتم بالفرد أكثر (حاجات المرءوسين والعلاقات الإنسانية معهم) ؟ أو هل يجمع ويوازن القائد الفاعل بين هذه السلوكيات ؟ وكلها إستفسارات كانت موضع دراسات متعددة.

وقد أجريت عدة دراسات فى جامعتى "ميتشجان" و "أوهايو" الأمريكيتين للإجابة على هذه التساؤلات، وذلك كما يلى :

دراسات جامعة "ميتشجان"

قام "ليكرت" Likert وزملاؤه بمعهد الدراسات الإجتماعية بجامعة "ميتشجان" بدراسات شملت القادة فى منظمات صناعية وخدمية متعددة. وحددوا نمطان سلوكيان للقيادة هما : السلوك المهتم بالعمل أو الإنتاج. والسلوك المهتم بالعامل أو الموظف.

١- القيادة المهتمة بالعمل Job - Centered (*)

يقترب هذا الأسلوب من مدرسة الإدارة العلمية حيث يهتم القائد بتحديد عمل كل موظف مع تحديد قواعد وتعليمات مكتوبة لكيفية الأداء، والوسائل والأدوات المستخدمة فى أداء العمل. ويحدد القائد معاييرا لقياس الأداء كماً ونوعاً ويكافىء الموظف وفقاً لمستوى أدائه. ويكون الاشراف على الموظف مباشراً ومحكماً، مع استخدام الثواب والعقاب حسب الحالة. وبرغم أن أصول ومصدر هذا السلوك القيادى تعود إلى الإدارة التقليدية فى أوائل هذا القرن إلا أن كثيراً من مديرى اليوم يعتقدون فى صلاحيته.

(*) أو Task Oriented Leadership .

٢- القيادة المهتمة بالموظف Employee - Centered (*)

وفى هذا السلوك القيادى يميل القائد لأن يتوجه ويهتم بالموظف وبالعلاقات الإنسانية. وقد استنتج " ليكرت " (Likert) وزملاؤه أن معظم القادة الفاعلين ركزوا على الجوانب الإنسانية فى مجموعاتهم. وسعوا لبناء فرق عمل من خلال سلوكيات ودودة ومساندة، ومُنصِفَة. وأن هؤلاء القادة كانوا أفعل من أولئك الذين توجهوا وإهتموا بالعمل، حيث أظهروا أربعة خصائص قيادية مشتركة هى:

أ- تفويض للسلطة وتجنب للإشراف المباشر المحكَمْ.

ب- إهتمام بمرءوسيهم كبشر. } (إهتمام بالفرد)

جـ- إشراك مرءوسيهم فى معالجة وحل المشكلات.

د- تحقيق مستويات عالية للأداء. (إهتمام بالعمل)

لكن - فى الواقع العملى - يختلف سلوك القادة من موقف لآخر. ففى الظروف والمواقف العادية يمكن أن يميل القائد للإهتمام بالأفراد. بينما فى ظروف ومواقف ضغط العمل قد يميل لإهتمام أكثر بالعمل. هذا فضلاً عن أثر تجانس عضوية المجموعة وتماسكها على سلوك القائد. أى أن السلوك القيادى يختلف بإختلاف أى من هذين العاملين.

وهناك توجّه يحظى بإهتمام متزايد يقول بأن القائد الفاعل يجب أن يجمع بين الإهتمام بالعمل والإهتمام بالموظف. وحيث يحتاج هذا القائد للتزود بمهارات فنية لتخطيط وتنظيم عمل الآخرين، وبمهارات انسانية أيضاً. وقد ظهر مدخلان لدراسة هذا التوجه. الأول هو نظرية البعدين التى أفرزتها دراسات جامعة"أوهايو" والثانى هو نظرية الشبكة الإدارية.

(*) أو Employee Oriented Leadership

دراسات جامعة "اوهايو"

بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت دراسات جامعة ولاية "أوهايو" (مكتب بحوث الأعمال) حول فاعلية القيادة وأثر أنماط القيادة على أداء مجموعات العمل.

درس باحثو هذه الجامعة كثيراً من الأفكار التى عالجها باحثو جامعة "ميتشجان" وطوروها. فصمموا مجموعة من الاستقصاءات تضمنت قوائم وأوصاف مجموعة من السلوكيات القيادية. ووزعت الإستقصاءات فى أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية وعلى مستويات قيادية متعددة. وتوصلوا لتحديد بعدان سلوكيان قياديان، (*) هما :

١- **السلوك المهتم بهيكل العمل**، (**) حيث يصيغ القائد المهام وأساليب العمل فى المجموعة ويحدد العلاقات وقنوات وشبكات الإتصال، ويهتم بتقييم الأداء. وهو سلوك يشبه سلوك القائد المهتم بالعمل.

٢- **سلوك التعاطف مع العاملين**،(*) حيث يأخذ القائد بإعتباره حاجات وتوقعات العاملين ويقدم الصداقة والثقة والعدالة والإحترام، والمودة. ويهتم بدفء العلاقات مع أعضاء المجموعة. وهو سلوك يشبه سلوك القائد المهتم بالعامل أو الموظف.

وعموماً، فإن سلوكيات القادة الذين يركزون على هيكل العمل تؤكد على إتباع المرءوسين أساليب محددة جامدة فى طرق العمل، وأهمية دفعهم نحو تقديم جهد أكبر وتحديد ما يتعين عمله، ومتى يجب أن ينجز. بينما يعبر القادة الذين

(*) ويطلق عليها أيضاً : Two - Dimensional Theory.

(**) Initiating Structure Behaviour.

يصدرون عن التعاطف، عن تقديرهم لما أدى من عمل، ويعولون على أهمية المعنويات العالية لتابعيهم، ويعاملونهم كأقران بعدالة وصداقة.

لكن النموذج الذى أسفرت عنه دراسات جامعة ولاية أوهايو يمكن أن يكون موضع إنتقاد. إذ يقضى بأن يلتزم المرءوسون بإنجاز ما يطلبه المدير ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب. وأن المدير - في مقابل ذلك - يقدم تعاطفه. لكن المدير قد لا يستطيع - حتى يكافىء أو يعاقب - أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية. وقد لا يستطيع تقديم مكافآت. إما لإفتقاده للسلطة الرسمية أو للنفوذ الوظيفى أو الشخصى، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة.

انماط القيادة

يصنف المدخل الكلاسيكى القادة وفقاً لقدر ما يحتفظون به من سلطة مقابل ما سيفوضونه منها. ونمط القيادة أو النمط القيادى هو ذلك النوع من السلوك الذى يمارسه قائد مع مرءوسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف التنظيمية. وهناك عدة مداخل تصف أنماط القيادة تم تطويرها على مدى سنوات مضت. ويركز معظمها على وصف قدر السلطة والسيطرة التى يمارسها القائد على مجموعة العمل.

لقد تزايد إدراك عدم جدوى اعتماد المدير على مركزه الوظيفى فى الهيكل التنظيمى فقط فى أدائه القيادى. بل أن حصوله على أفضل أداء ونتائج من مرءوسيه يتطلب منه أن يدرك الحاجة لتعزيز معنويات تابعيه، وأن يغرس روح التعاون والرغبة في العمل. وأدى تطور العلوم السلوكية إلى توجيه الإهتمام إلى عمليات التفاعل السلوكى فى بيئة العمل، وأثر القيادة على المرءوسين.

(*) Consideration Behavior.

ويمكن تصنيف أنماط القيادة الإدارية تجاه المرءوسين، ودرجة تركيز السلطة كما يلى :

النمط الأوتوقراطى

حيث يتركز النفوذ فى شخص المدير، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه المدير. ويحتكر المدير السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات. كما يحدد ويشكل المهام، والعلاقات، ويسيطر على ألوان الإثابة والعقاب. ويرى نفسه الأوسع أفقاً والأغزر فكراً والأصوب دائماً.

النمط الديمقراطى

حيث يتركز النفوذ أكثر مع المجموعة ككل ويتعاظم التفاعل الشخصى بين أعضاء جماعة العمل. وتتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون المدير جزءاً من نسيج فريق العمل. ويكون لأعضاء جماعة العمل رأى أو إسهام أكبر فى تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات. ويرى القائد الديمقراطى أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرءوسيه للمشاركة والإقتناع، ويحترم الجميع.

النمط مُطلق العنان Free - Rein orLaissez - faire

حيث يفوض القائد معظم سلطاته ونفوذه لأعضاء جماعة العمل. ويتيح لهم التصرف فى أداء العمل أو صنع القرارات دون تدخل منه. ولا يتدخل إلا إذا طلبت منه المساعدة. وهكذا يكون للمرءوسين كل الحرية التى يريدونها طالما لم ينتهكوا سياسة المنظمة. وهو منطق (أنت حر مالم تضر). وأحياناً يكون هذا النمط مفيداً عندما يكون المرءوسون محفزين ومدربين جيداً. فيكونوا قادرين على الإعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم عاطفى من المدير.

لكن المشكلة هنا هى أن المرءوسين يمكن أن ينظروا للمدير كشخص غير مبال أو مكترث. ويدافع أنصار هذا النمط من القادة عن أنفسهم قائلين أنهم يريدوا مساعدة مرءوسيهم للإعتماد على الذات.

وقد أدت دراسات "الهاوثورن" وكذا دراسات "مازلو" الذى رأى أن الأفراد لديهم سلماً للحاجات الإنسانية، إلى مزيد من الأبحاث عن دافعية الأفراد وسلوكياتهم فى مواقف العمل. وأدى الإهتمام بهذه النظريات إلى مدخل سلوكى لدراسة المنظمات. وكان التركيز الرئيسى على التكيف الشخصى للفرد وأثر العلاقات الشخصية داخل جماعة العمل، وأنماط القيادة. وأدت كتابات لكتّاب مثل "مكجريجور" (Mcgregor)، و "ليكرت" (Likert)، و "بليك وموتون"(Blacke & Mouton) إلى تعزيز قيمة القيادة الإدارية المُشارِكَةْ لتحسين فاعلية المنظمات.

وقد حدد **"ليكرت" (جامعة ميتشجان)** أربعة أنماط للإدارة تتراوح بين الأوتوقراطية التامة والديمقراطية التامة، كما يلى :

١- النمط الإستغلالى السلطوى Exploitative - Authoritative

حيث نجد القائد الأوتوقراطى المستبد. قائد لا يثق فى مرءوسيه أو على الأكثر ثقته ضعيفه بهم. ويرى أنهم لا يعملون إلا بالتلويح بعصا السلطة والتهديد. لكن قد يقدم مكافآت إن رأى فائدة لذلك. وينفرد بعملية صنع القرار.

٢- النمط الإيجابى السلطوى Benevolent - Authoritative

حيث يتقمص القائد دور الأب، إذ يثق بدرجة متوسطة فى مرءوسيه ويستخدم مزيجاً من الإثابة والتهديد، والعقاب ليحثهم على العمل. ويستدر بعض أفكارهم فى عملية صنع القرار، ويسمح لهم بقدر محدود من حرية التصرف وصنع القرار لكن تحت رقابة محكمة.

٣- **النمط الإستشارى الديمقراطى** Consultative - Democratic

حيث تزيد ثقة القائد فى مرءوسيه لحد كبير لكن غير تام. ويسعى لحثهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم. يقدم حوافز إيجابية أكثر مما يقدم حوافز سلبية (أى عقوبات)، يفوض قدراً كبيراً من السلطات ويتيح حرية كافية للتصرف.

٤- **النمط المشارك الديقراطى** Participative - Democratic

حيث تكون ثقة القائد مكتملة بمرءوسيه، يشجعهم على تقديم أفكارهم وإقتراحاتهم. ويقدم حوافز إيجابية إزاء ما يقدم من أداء وما يتحقق من إنجاز. كما يتيح قدراً كبيراً من المشاركة فى صنع القرار، ويعزز الإتصالات المتبادلة بين أعضاء جماعة العمل لتعزيز تماسكها وفاعليتها.

ورأى "ليكرت" أن المدير الذى يتبنى النظام الأخير رقم (٤) يعد أكثر فاعلية فى ممارسة القيادة.

وفى تصنيف آخر قدمت **النظرية السلوكية** عدة أنماط قيادية لعل أهمها (١) النمط المساند، و(٢) النمط المشارك، و(٣) النمط الإجرائى. وفيما يلى نقدم عرضاً موجزا لكل منها.

١- **النمط المساند** Supportive

حيث يتحسس القائد مشاعر مرءوسيه وحاجاتهم، وتوقعاتهم. ويراعى اقدمياتهم ومراتبهم التنظيمية والإجتماعية. ويتوجه لتهيئة مناخ للعمل يحفل بالود. يفترض القائد المنتمى لهذا النمط أن المرءوسين يرغبون فى بذل كل جهودهم. ويحاول ألا يعتمد فقط على سلطته الرسمية بل يعتمد أكثر على التعامل مع مرءوسيه بود وإحترام. فنجده يبدى تقديره عندما يُحْسِن مرءوس أداء

عمله ويتلمس المشكلات الشخصية لمرءوسيه ويحاول المشاركة فى حلها. ويراعى الفروق الفردية بين مرءوسيه فى توزيعه لمهام العمل.

٢- النمط المشارك Participative

حيث يعمد المدير لمشاركة مرءوسيه فى المعلومات والنفوذ، والتأثير المتبادل وفى عملية صنع القرار. وهو لا يتخلى عن دوره القيادى ليصبح مجرد عضو فى مجموعة العمل، بل يشجع المرءوسين على تقديم أفكارهم وإقتراحاتهم ويؤلف معها أفكاره وخبراته. وهو يميل لتغليب المكافأة على اللوم فى تعامله معهم.

لكن تأثير هذا النمط القيادى يتوقف على متغيرين هما طبيعة وظيفة المرءوس، وخصائصه الشخصية. فإن كانت وظيفته محدودة فى مضمونها كأن يكون عاملاً على آلة فى خط تجميع، تقل مشاركته فى عملية صنع القرار. من ناحية أخرى فإن كان ميالاً لنمط القائد المشارك وذكيا، ولديه قدر كبير من المعلومات، فإنه يكون مشاركاً فاعلاً، والعكس صحيح.

٣- النمط الموجه بالإنجاز Achievement Oriented

حيث يحدد القائد أهدافاً طموحة لمرءوسيه، تنطوى على تحد وتشحذ هممهم، كما يظهر ثقته بقدرات مرءوسيه، ويتوقع منهم أن يبذلوا قصارى جهدهم. ويكون هذا النمط مناسباً أكثر عندما تكون المهام واضحة ويكون المرءوسون ميالون للإستقلالية.

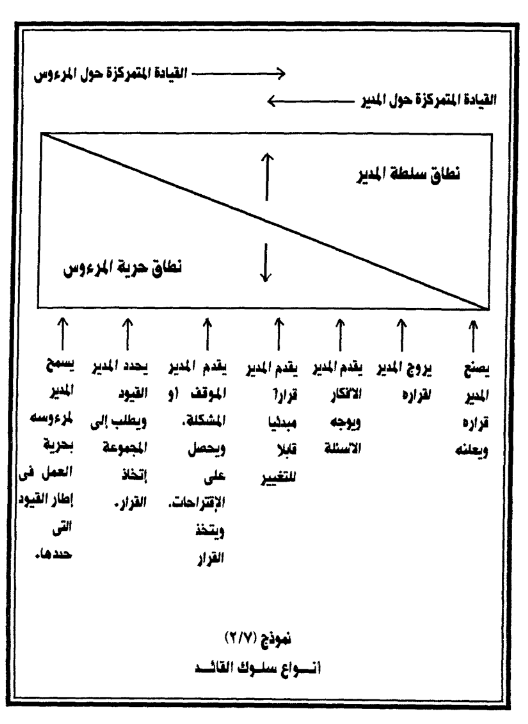
٤- النمط الإجرائى Instrumental

وهنا يركز المدير على تخطيط وتنظيم وقيادة أنشطة مرءوسيه. ويهتم بتحديد

وتخصيص الأعمال ويحدد معايير للقياس والتقييم ويصمم اجراءات، ويضع جداول زمنية للأداء. وأوضحت الدراسات أن فاعلية هذا النمط تتوقف على عدة عوامل هى (١) رضاء المرءوس عن وظيفته، و(٢) وجود ضغوط قوية على إنجاز العمل من الإدارة العليا أو العملاء، و(٣) حاجة المرءوسين لأن تشرح لهم طبيعة وعناصر أعمالهم وتفاصيل الأداء، و(٤) زيادة نطاق إشراف المدير عن ١٢ موظفا.

٥- نموذج "تاننباوم" و "شميدت"

إقترح "تاننباوم" و "شميدت" (Tannenbaum & Shmidt) مدى يضم عدة أنماط للقيادة تتراوح بين القيادة الأتوقراطية التى تتمحور حول سلطة الرئيس، ونمط القيادة الديمقراطية التى تتمحور حول سلطة المرءوس. وحيث يختلف نمط القيادة وممارساته وفقاً لقدر السلطة التى يمنحها المدير أو القائد إلى مرءوسيه. كما يتضح من النموذج التالى رقم (٢/٧).



نموذج (٢/٧)
أنــواع سلـوك القائــد

وبالتحرك على هذا المدرج ، يمكن تصنيف المدير وفقاً لدرجة سيطرته على مرءوسيه ومدى استخدامه لسلطته ، ومدى ما يتيحه من حرية تصرف لمرءوسيه .

ويحدد هذا المدخل أربعة أنماط رئيسية لمهمة المدير وهو يقود. وهي :

(أ) **يخبر** مرءوسيه عندما يحدد المشكلة ويختار البديل الذى يراه مناسباً ويعلن قراره لمرءوسيه متوقعاً أن ينفذوه دون أن تتاح لهم فرصة للمشاركة.

(ب) **يبيع** فكرة القرار عندما يتخده. إنه يدرك إمكانية وجود بعض المقاومة لدى المرءوسين الذين ووجهوا بالقرار ويحاول إقناعهم بقبوله.

(جـ) **يستشير**، حيث يحدد الموقف أو المشكلة ولكنه لا يختار البديل الأنسب حتى تكون المجموعة قد أحيطت علماً بالموقف أو المشكلة. ويكون هو قد استمع إلى نصيحة واقتراحات أعضاء المجموعة.

(د) **يشترك**، مع مجموعة العمل حيث يحدد المدير الموقف أو المشكلة، والقيود التى يتعين التصرف فى حدودها، ثم بعطى للمجموعة - معتبراً نفسه عضواً بها - الحق فى صنع القرار.

ويرى "تاننباوم" و"شميدت" أن هناك ثلاثة عوامل أو متغيرات هامة ومتكاملة فى تحديد النمط القيادى العملى أو المرغوب. وهى : (١) عوامل متعلقة بالقائد، و(٢) عوامل متعلقة بالمرءوسين، و(٣) عوامل خاصة بالموقف.

١- عوامل خاصة بالمدير

سيتأثر سلوك المدير بشخصيته الخاصة وخلفيته ومعارفه وخبراته. وتتضمن هذه العوامل الداخلية فى شخصية المدير :

(أ) نظام القيم الشخصية الذى يحدد إتجاهاته نحو المرءوس ودوره المناسب فى عملية صنع القرار.

(ب) درجة ثقته بمرءوسيه والتى ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائهم.

(جـ) درجة الميل لنمط قيادة معين، (النمط الديمقراطى أو الأتوقراطى مثلاً).. تجدر الإشارة إلى أن بعض الأفراد يحفزهم القائد العدوانى، بينما يفضل البعض الآخر القائد الذى يتقاسم السلطة مع مرءوسيه، ويرون فى ذلك حافزا مؤثرا.

(د) مدى الشعور بالأمان فى المواقف غير الواضحة أو المؤكدة، وهذا يساعد على تحديده للنمط القيادى الذى يناسبه كقائد.

٢- عوامل خاصة بالمرءوس

يتأثر المرءوس (أو المرءوسون) بمتغيرات شخصية متعددة مثل الخبرات، والتدريب، والتوقعات الفردية عن العلاقة مع المدير. لذلك يتعين أن يسترشد المدير - فى إختياره للنمط القيادى المناسب - بهذه المتغيرات. ويمكن تحديد العوامل أو الخصائص المتعلقة بالمرءوس كما يلى :

(أ) درجة حاجته للإستقلالية.

(ب) مدى الاستعداد لتحمل مسئولية المشاركة فى عملية صنع القرار.

(جـ) القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد.

(د) مدى الإهتمام بالمشكلة والشعور بأهميتها.

(هـ) مدى فهم أهداف التنظيم والتفاعل معها.

(و) مدى إكتساب المعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع الموقف أو المشكلة موضع القرار.

وكلما تمكن المرءوس فى هذه الخصائص، زادت درجة حرية التصرف التى يهيئها له المدير.

٣- عوامل خاصة بالموقف

يتأثر سلوك المدير بالموقف العام الذى يعايشه وضغوط البيئة المحيطة. ***وتتضمن خصائص الموقف ما يلى :***

(أ) **نوع أو طبيعة التنظيم،** من حيث طبيعة النشاط وثقافة المنظمة والقيم التنظيمية.

(ب) **درجة تماسك وفاعلية مجموعة العمل،** فكلما زادت الخبرات المتراكمة لأعضاء الجماعة وزاد الفهم المتبادل بينهم، وتقاربت الإهتمامات والخلفيات، وزاد إتجاه المدير لإشراك الجماعة فى عملية صنع القرار.

(جـ) **طبيعة المشكلة،** فكلما تعقدت، وتطلبت معلومات وخبرات لا تتوافر لدى جماعة العمل، يحجم المدير عن اشراك الجماعة فى صنع القرار.

(د) **ضغوط الوقت،** فالقرارات الجماعية تعد أبطأ فى صنعها من القرارات الفردية بشكل عام. وعندما يتطلب الأمر إتخاذ قرار سريع، يميل القائد لعدم إشراك الجماعة فى عملية صنع القرار.

وقد إستنتج "تانباوم" و"شميدت" أن القادة الناجحين يكونون شغوفين ومهتمين بتلك العوامل التى تكون أكثر إرتباطاً بسلوكياتهم فى وقت معين. وإنهم يكونوا قادرين على التصرف بشكل مناسب من حيث فهمهم لأنفسهم ولأعضاء جماعة العمل وللمنظمة، وللمؤشرات البيئية. وأن القادة الناجحين يجمعون بين كل من الإحساس والإدراك، والمرونة.

وفى مراجعتها لنموذجهما الذى كتباه عام ١٩٥٨ قام الباحثان - فى عام

١٩٧٣-[*] بإضافة تأثير عوامل المحيط التنظيمى والبيئة الخارجية للمنظمة.فسلطوا الضوء على إمكانية مبادرة المدير ومرءوسيه لتغيير تفاعلاتهم مع متغيرات المحيط التنظيمى ومتغيرات بيئية خارجية (خارج نطاق المنظمة). وعلى النفوذ الذى يمكن أن يمارسه المدير والعاملون كأفراد، وضمن نقابات العاملين فى عملية صنع القرار.

ويمكن ربط أنماط القيادة التى عرضها هذان الباحثان بما قدمه "مكريجور"(Mcgregor) فى نظرية (X) ونظرية (Y) . إذ تفترض نظرية (X) أن الإنسان - بطبيعته - محدود الطموح والذكاء. لا يحب العمل ولا تحمل المسئولية ويتجنب المهام، بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية. ومن ثم فإن ما يدفعه للعمل هو الحوافز المادية والسيطرة المحكمة. ثم تطورت هذه النظرة الى ما سمى بنظرية (Y) التى تفترض فى الإنسان أنه طموح وإيجابى ومحب للعمل وراغب فيه، مبادر، ومرحب بتحمل المسئولية. وأن حاجاته ليست مركزه فى حاجات أساسية مادية، أمنية، بل أيضا حاجات إجتماعية. وأن ما يدفعه للعمل ليس فقط الحوافز المادية، بل يحتاج أيضاً للحوافز المعنوية مثل دفء العلاقات فى جماعة العمل والمشاركة فى عملية صنع القرار.

فالقيادة التى تتمحور حول المدير المنفرد بصنع القرار تقابل نظرية (X). بينما تقابل القيادة المتمحورة حول المرءوس الذى يتيح له مديره درجة عاليه من حرية التصرف - تقابل نظرية (Y).

(*) R. Tannebaum & H.W. Shmidt, "How to Choose A Leadership Pattern", Harvard Business Review, May - Jun., 1993, PP. 162 - 175, 178 - 180.

وبرغم تعدد أنماط السلوك الفعلى للقادة فى المنظمات، فقد لاحظنا إتفاقاً عاماً على وجود بعدين رئيسيين للقيادة الإدارية، هما العمل والفرد. وهذا يمكن أن يشمل دراسات "مكجريجور" من ناحية و"بليك" و"موتون" من ناحية أخرى كما يوضح الجدول التالى :

جدول رقم (١/٧)
انماط سلوك القادة

تحليل التفاعل الجماعي	العمل	الافراد
دراسة جامعة ولاية أوهايو	- تشكيل هيكل العمل	- التعاطف مع العاملين
دراسة جامعة ميتشجان	- القيادة المهتمة بالعمل	- القيادة المهتمة بالموظف
إفتراضات (مكريجور) عن الناس والعمل	نظرية (X)	نظرية (Y)
شبكة "بليك" و "موتون"	الإهتمام بالعمل	الإهتمام بالأفراد

وتعد نظرية الشبكة الإدارية جزءاً من برنامج شامل للتدريب على القيادة والتطوير التنظيمى. وهو برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف بإستخدام معرفته عن السلوك الإنسانى لمرءوسيه.

وترى هذه النظرية أن القادة يكونوا أكثر فاعلية عندما يكون لديهم إهتمام عال ومتوازن بكل من الأفراد والعمل. وكما يتضح من النموذج رقم (٣/٧) فإن كل قائد يمكن أن يكون له موقعاً معيناً على محورى النموذج من (١) وحتى (٩) وفقاً لتوجهه فى عملية القيادة.

عال

الإهتمام بالأفراد

منخفض

(٩) ١،٩ ... ٩،٩

إدارة النادي:
-إهتمام عال بالأفراد.
-إدراك يقتصر على حاجة الأفراد لعلاقات عمل طيبة ومناخ عمل مريح ودود.

إدارة الفريق:
- إهتمام عال ومتوازن بالعمل وبالأفراد.
- إهتمام بالإنجاز من خلال أفراد ملتزمين يشعرون بالثقة والإحترام والتقدير.

٥،٥

إدارة منتصف الطريق:
إهتمام بالموازنة بين كفاءة إنتاجية عالية، وبين رضاء الأفراد.

١،١ ... ٩،١

الإدارة المتكفة:
-إهتمام ضئيل بالعمل وبالأفراد.
-بذل أقل جهد لإنجاز العمل بما يحافظ على الوظيفة.

الإدارة العملية:
- إهتمام عال بالعمل.
- تركيز على طاعة المرؤوسين.
-توجه للكفاءة من خلال تنظيم لظروف ومعايير مناسبة للعمل.

١،١ ... ٩،١

(٩) (٨) (٧) (٦) (٥) (٤) (٣) (٢) (١)

منخفض ← الإهتمام بالعمل (أو الإنتاج) ← عال

نموذج (٣/٧)
الشبكة الإدارية (*)

(*)Robert R.Blake and Jane. S. Mouton, **The Managerial Grid**, Gulf Pub., Houston, 1964, P. 10.

وبرغم وجود ٨١ موقعاً ممكناً على هذه الشبكة، إلا أن الإهتمام ينصب على خمسة منها هى :

١- **نمط ١ , ١** حيث يميل القائد لأن يكون **معتكفاً**. فلا يهتم بالعمل (أو بالإنتاج) ولا بالأفراد. ويعمد لأن يتجنب معايشة الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة. لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب وتهيئة درجة من رضاء العاملين، بالقدر الذى يُبقيه فى مركزه الوظيفى. يميل هذا القائد لأن يكتفى بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرءوسيه. يتجنب المشكلات، ويدفن الإبتكارات.

٢- **نمط ١ , ٩** حيث نجد القائد الذى يوجه كل إهتمامه للأفراد بينما يكون إهتمامه بالعمل هامشياً محدوداً. ويرى هذا القائد الذى يمارس إدارة النادى أن دوره الرئيسى هو تكوين علاقات ودية مع مرءوسيه، وأن يهىء مناخاً يشيع بالود والأمان، والراحة. وأن غاية ما يتوخاه هو رضاء الأفراد بغض النظر عن مستويات أدائهم.

٣- **نمط ٩ , ٩** حيث نجد القائد الأكثر فاعلية. قائد الفريق الذى يسعى للموازنة بين إهتمام عال بالعمل وإهتمام عال برضاء الأفراد العاملين والعاملات. وهو يرى أن الثقة بمرءوسيه - إبتداء - والإحساس بحاجاتهم وإحترامهم، يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

٤- **نمط ١ , ٩** حيث القائد الذى يهتم أساساً بالعمل، ويكون إهتمامه محدوداً بالأفراد. يرى هذا القائد المصنَّف تحت الإدارة العملية أن المسئولية الأساسية للقيادة هى إنجاز العمل. ويستغرق فى تصميم اجراءات العمل ومعايير الأداء

كأساس لمحاسبة مرءوسيه الذين يراهم تروساً فى آلة، وعليهم أن ينقادوا لسلطته ويتعين مراقبتهم بإحكام.

٥- **نمط ٥،٥** الذى يوازن إهتمامه المتوسط بكل من العمل والأفراد. هذا القائد الذى ينتمى لـ **"إدارة منتصف الطريق"** يقنع بدرجة متوسطة من الكفاءة الإنتاجية ومن رضاء الأفراد.

وفى ظروف الأداء الواقعى، قد يتجه القائد لترجيح إهتمامه بالعمل على إهتمامه بالأفراد. وذلك فى حالات مثل ضغط عمل شديد فى فترة محدودة، حيث يضحى قليلاً بالإهتمام بحاجات وإهتمامات العاملين الشخصية مركزا إهتمامه على إنجاز العمل. وأحياناً ترجح كفة إهتمامه بالإعتبارات الإنسانية على العمل. وذلك فى حالة اصابة أو وفاة أحد العاملين. وحيث يتعين تهيئة مساعدة ومشاركة وجدانية حتى ولو أثر ذلك نسبياً - ومؤقتاً - على إنجاز العمل. لكن يظل نمط ٩،٩ وهو نمط قائد الفريق الموازن بين العمل والأفراد، أفضل الأنماط السابقة على هذه الشبكة.

وتعد الشبكة الإدارية جزءاً من برنامج شامل لتدريب المديرين على القيادة والتطوير التنظيمى. وهو برنامج يوجه القائد ويشجعه على معالجة كل موقف بتوظيف معرفته عن السلوك الإنسانى لمرءوسيه أو مرءوسه.

ووفقاً لما يراه "بليك" و"موتون" فإن النمط المناسب للسلوك الإدارى هو النمط (٩،٩). ومن ثم فقد طورا **برنامجاً من ستة مراحل لتطوير سلوكيات المديرين،** يشمل : (١) ندوات تدريبية، و(٢) بناء فرق عمل، و(٣) تهيئة تفاعل إيجابى لفرق العمل، و(٤) تصميم أهداف تنظيمية فاعلة، و(٥) تهيئة سبل عملية لبلوغ

الأهداف، و(٦) استقرار بيئة الأداء لمساعدة المديرين - كقادة - على بلوغ هذا النمط المتوازن (٩/٩) من السلوك القيادى.

وقد استخدمت شركات كثيرة فى الخارج أسلوب الشبكة الإدارية بنجاح. ويمكن أن يتأمل مديرونا هذه الشبكة بما تضمه من أنماط إدارية محاولين التحول ضمن برنامج للتغيير الى نمط (٩ , ٩) أو تعميقه. وهو الذى يهتم بكل من تهيئة عمالة راضية متعاونة مبتكرة ومن ثم بإنتاج جيد وفق معايير كمية ونوعية مطلوبة. بمعنى آخر تأليف أهداف العاملين مع أهداف المنظمة لتحقيق الصالح المشترك.

وفى الواقع لا يمكن القول بأن نمطاً قيادياً واحداً سيكون مناسباً تماما. لذلك أدرك الباحثون خلال الستينات من القرن العشرين قصور النظريات السلوكية. وحولوا جهودهم نحو تطوير نماذج قيادية موقفية. ونحو تحديد الظروف التى تشكل السلوك القيادى المتناسب مع الموقف.

نظريات القيادة الموقفية Situational Leadership

يتزايد عدد المديرين الذين يعتقدون بأن القيادة عملية معقدة بحيث لا يمكن ممارستها من خلال سمات أو سلوكيات محددة مميزة. بل أن السلوك القيادى الفاعل هو رهن بالموقف الذى يعايشه القائد. وأن القادة يجب أن يغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة حاجات موقفية متنوعة.

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكى أساساً هاماً لدراسة القيادة. وأدى ما أُدْرِكَ من قصورها إلى ظهور النظرية الموقفية للقيادة. وهى أكثر تعقيداً منهما. وحيث تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة الفاعلة

تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد، وعوامل فى الموقف القيادى نفسه. وأنه يتعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط .لكن لا يمكن تجاهل أهمية سمات القائد أو سلوكه. بل أن كلاهما يجب أن يؤخذ بالإعتبار فى سياق الموقف الذى يعايشه القائد.

مرونة القيادة: تطويع نمط القيادة للموقف

كان مفهوم مشاركة المرءوسين فى صنع القرار موضع إهتمام المدخل السلوكى للإدارة، كما يتضح من نموذج تاننباوم وشميدت السابق. فعلى الطرف الأيمن من المدرج نجد القيادة المتمحورة حول المدير أو الرئيس، بينما على الطرف الأيسر نرى القيادة المتمحورة حول المرءوس. وبين هاتان النهايتان توجد خمس نقاط تمثل مزائج متعددة للسلطة الإدارية وحرية المرءوس.

وقد إقترحت عدة خطوط مرشدة لمساعدة المديرين على تحديد المواقف التى تسمح بالمشاركة فى صنع القرار. فسواء كان المدير يصنع القرار ويعلنه (المدير هو المحور)، أو يشرك مرءوسيه فى معالجة الموقف أو المشكلة، أو يسعى لإشتراك جماعى (المرءوس هو المحور). فالأمر يتوقف على تفاعل عوامل مرتبطة **بالموقف أو المشكلة، وأخرى مرتبطة بالمرءوسين.**

أما العوامل المرتبطة بالموقف أو المشكلة فهى :

(أ) مدى إحتمال أن يكون بديلاً معيناً لمعالجة الموقف أو المشكلة أفعل من غيره.

(ب) مدى كفاية معلومات القائد لصنع قرار عالى الجودة.

(جـ) مدى توافر بدائل للمعالجة يمكن التأكد من فاعليتها.

وأما العوامل المرتبطة بالمرءوسين، فهى :

(أ) مدى إحتمال قبول المرءوسين للقرار كشرط لفاعلية تنفيذه.

(ب) مدى إدراك المرءوسين وقبولهم للأهداف التنظيمية التى يمكن تحقيقها من خلال القرار.

(جـ) مدى إحتمال ظهور صراع بين المرءوسين عند إختيار البديل الأنسب.

إن مزج هذه العوامل - فى الواقع العملى - سيفرز مواقف مختلفة. فهناك مواقف يتواجد لها أكثر من حل، لا يتطلب أى منها قبول المرءوسين كشرط للتنفيذ الفاعل، وهنا يصنع المدير قراره ويعلنه. من ناحية أخرى فالمشاركة تكون ممكنة عندما يكون هناك حلاً واحداً مرجحاً، ونتائج غير معروفة بشكل مؤكد، ويكون لدى المرءوسين معلومات متعلقة به، ويكون قبولهم ضرورياً لتنفيذه. فالقائد الفاعل يغير نمط قيادته كلما تطلب الموقف ذلك. أى يكون قائداً مرناً ليكون مهتماً بالعمل أو بالمرءوس كلما تغير الموقف.

وفى تحليل وتقييم أنماط القيادة، يتعين أن تؤخذ بالإعتبار عوامل تنظيمية مختلفة. وفى هذا الصدد ظهرت عدة نظريات للقيادة الموقفية هى :

١- نموذج "هيرسى" و "بلانشار" (Hersy & Blanchard) للقيادة الموقفية.

٢- نموذج "فيدلر" (Fiedler) للقيادة التفاعلية.

٣- نموذج "هاوس" (Robert House) الذى يجسد نظرية المسار والهدف.

٤- نموذج "ڤروم" و "يِتّون" لصنع القرار.

وفيما يلى عرضاً موجزاً لكل من هذه النظريات.

١- نظرية القيادة الموقفية

صمم (هيرسى) و (بلانشارد) نظرية موقفية للقيادة، تضم ثلاثة متغيرات هى (١) درجة التوجيه والسيطرة من المدير للعاملين **(سلوك العمل)**، (٢) قدر الدعم العاطفى **(سلوك العلاقة الشخصية)** الذى يقدمه، (٣) مستوى النضج أو الإستعداد لدى المرءوسين أو التابعين لأداء مهام محددة.

يركز هذا النموذج على العلاقة بين القادة وتابعيهم. وعلى أن نضج المرءوسين يمثل أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوكيات القادة.

ويعرف النضج بأنه محصلة كل من **القدرة** (كنضج متعلق بالعمل) **والرغبة** (كنضج نفسى) لدى الفرد ليتحمل مسئولية توجيه سلوكه فى أداء العمل. قد يكون لدى فرد أو جماعة نضجاً لأداء مهام معينة، وقصوراً في النضج لأداء غيرها. وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل، وسلوكياته فى علاقاته الشخصية، لمقابلة درجة نضج جماعة العمل.

وتختلف درجة نضج المرءوسين، وتتحدد بعنصرين : نضج العمل (القدرة) والنضج النفسى (الرغبة). أما **نضج العمل** فهو القدرة على أداء عمل معين ويعد دالة لمعرفة ومهارة المرءوس. وأما **النضج النفسى** فهو الرغبة أو الدافع لأداء عمل معين ويعد دالة لإلتزام المرءوس والثقة به.

وهناك أربعة مستويات للنضج هي :

- المستوى (١) : الفرد غير راغب في أداء العمل وغير قادر عليه.
- المستوى (٢) : الفرد غير قادر لكنه راغب في أداء العمل.
- المستوى (٣) : الفرد قادر لكنه غير راغب فى أداء العمل.
- المستوى (٤) : الفرد قادر على العمل،وراغب فى أدائه.

وتقترح النظرية أنه كلما نضج الفرد ، يتعين تغيير نمط القيادة. وأن يتغير الأسلوب القيادى وفقا لمستوى النضج الإدارى للمرءوسين.

جدول (٧/٢)

تنوع أساليب القيادة وفقاً لمستوى النضج الإدارى للمرءوسين

مستوى النضج الإدارى	المستوى الاول	المستوى الثانى	المستوى الثالث	المستوى الرابع
- قدرة الفرد على الاداء	غير قادر	غير قادر	قادر	قادر
- رغبة الفرد فى الاداء	وغير راغب	و راغب	وغير راغب	و راغب
- أسلوب القيادة	صنع القرار ثم إبلاغ الفرد أو الأفراد به.	صنع القرار ثم بيع فكرته للفرد	إتاحة فرص المشاركة	تفويض الفرد أو الأفراد فى إتخاذ أو صنع القرار.

ويتعين تصميم أنسب مزيج أو توليفة بين سلوكيات القائد المهتمة بالعمل، وتلك المهتمة بالعلاقات الشخصية، بما يقابل المستويات الأربعة لنضج المرءوس أو جماعة العمل. ومن ثم يتولد لدينا أربعة أنماط قيادية. كما يوضح الجدول السابق رقم (٢/٧)، وذلك كما يلى :

١- **الإخبار بالقرار**، فعندما يأتى الموظف جديداً للعمل يمكن أن يكون (فى المستوى ١) غير قادر وغير راغب. ومن ثم يقدم هذا النمط القيادى له تعليمات وتوجيهات محددة واشراف شخصى محكم، ولا يُشركه فى عملية صنع القرار، وإنما يُخبره به فقط. يتسم هذا النمط القيادى بتركيز أكثر على العمل واهتمام أقل بالعلاقات (High task - Low relationships). وهو النمط الأكثر مناسبة لقيادة هذا الموظف حتى يتعلم عمله الجديد.

٢- **بيع القرار**، بعد أن يتعلم الموظف عمله، يتغير أسلوب القائد. فيقدم فرصا للموظف ليستوضح ما غمض عليه، ويشرح قراراته للموظف ليبيع له فكرة القرار ويقنعه بأهميتها ويوضح له كيفية التنفيذ. ويناسب هذا الأسلوب الموظفين الذين يكونوا راغبين لكن غير قادرين (المستوى ٢).

٣- **المشاركة فى القرار**، فى المستوى (٣) يكون الموظف قد نضج نسبياً فأصبح قادراً لكنه ليس راغباً. هنا يتحول القائد الى تقديم دعم عاطفى،ويحفز مرءوسه ويتيح له فرصة المشاركة فى الأفكار المتعلقة بصنع القرارات.

٤- **التفويض**، هنا يكون المرءوس قد بلغ المستوى (٤) فأصبح قادراً على العمل وراغباً فيه. أصبح ذو خبرة، مدفوعاً ذاتياً، وموثوقا به. فيستطيع القائد أن يفوضه ويحمله مسئولية صنع القرارات والتنفيذ. فهذا الموظف يُتوقع أن يكون

قادراً على العمل بأقل حد من تأثير القائد. وفى هذا الموقف يكاد نضج المرءوس وتوجهه الذاتى يحل محل القائد. فهو لا يحتاج قائداً ليصمم له عمله. (Low Task - Low relationship)

وقد طور "هيرسى" و "بلانشارد" مقاييس للنضج ولتحديد أسلوب القيادة المناسب. وطبّقا نموذجهما علي مواقف وبيئات عمل مختلفة، تضمنت علاقات مدير بمرءوسيه ومدرس بطلبته، وأب بأولاده. كما استخدمت نظريتهما فى برامج تدريبية لتفسير وفهم الاختلافات بينها وبين نتائج دراسات أخرى فى مجال القيادة. فقد فشلت دراسات متعددة فى التوصل لأن نضج التابعين يتوسط العلاقة بين سلوك القائد وفاعلية جماعة العمل. وتوصلت هذه الدراسات لأن نضج التابعين قد لا يكون له أثر كبير عندما يحاول تحديد المستويات المثلى فى مجالى تشكيل هيكل العمل، والتعاطف فى علاقاتهم بمرءوسيهم.

كذلك فهناك بعض القيود على هذه النظرية. فعندما يواجه القائد موقفاً طارئاً يتطلب إنجاز قدر من العمل بشكل مفاجىء وفى وقت محدود، فقد يجد القائد أنه من الضرورى أن ينحاز للإهتمام بالعمل على حساب العلاقات. أى يستخدم أسلوب الإخبار حتى عندما يكون المرءوسون ناضجين. كما أن إستخدام أسلوب القيادة المهتمة بالعمل، والأقل إهتماماً بالعلاقات على مدى زمنى طويل، سيؤدى غالباً لإحباط التابعين لاسيما الناضجين منهم.

٢- **نظرية القيادة التفاعلية** The Contingency Theory

كانت دراسات "فيدلر" (Fiedler) من أعمق وأول ما كتب فى نظرية القيادة الموقفية فى الستينات. ويقوم نموذج فيدلر على أن أداء مجموعة العمل يتوقف

على تفاعل أسلوب القائد ومدى كون الموقف مواتياً أو معاكساً.

شملت نظرية فيدلر : (١) تحديد توجّه قيادى متميز للقائد وتحديد أسلوب لقياسه، و(٢) تحديد ثلاثة عوامل موقفية مؤثرة فى القيادة وتصميم طريقة لقياسها.

توجه القائد

نشأ تعبير فيدلر "توجّه القائد" من الدراسات المبكرة التى صنفت القادة بإعتبارهم إما متوجهين مهتمين بالعمل أو بالعلاقات مع الأفراد. فأما القادة المتوجهون بالعلاقات فيهتمون بالآخرين كزملاء أو مرءوسين. ويرون فى العلاقات الشخصية المتبادلة والوثيقة متطلباً هاماً لإنجاز العمل. وأما القادة المتوجهون بالعمل فيظهرون رد فعل عاطفياً قوياً ضد الأفراد الذين يسببون لهم صعوبات فى العمل. فإذا كان عليهم أن يختاروا بين إنجاز العمل أو القلق بشأن العلاقات الشخصية، سيختارون إنجاز العمل أولاً، ثم يجىء قلقهم على العلاقات. وإقترح "فيدلر" أن الناس يمكن توزيعهم على مدرج يصنفهم وفق توجهين رئيسيين للقائد هما : **العمل** من ناحية **والعلاقات** من ناحية أخرى.

ويقاس توجه القائد إما نحو العمل أو العلاقات - فى هذه النظرية - بمقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC. Least Preffered Coworker) وذلك بموجب قائمة استقصاء تتضمن عدة خصائص شخصية. وحيث يُسأل المديرون المستقصون، فَيُطْلَبُ إليهم أن يفكروا بشأن شخص عملوا معه وكان أقل تفضيلاً كزميل، وأن يصفوا هذا الشخص بإستخدام ستة عشرة مقياساً يتضمن كل منها صفتين متقابلتين.

وبعد جمع الإجابات فإن كان مجموع النقاط التى حصل عليها هذا الزميل عالياً، أى أن المدير قد وصف زميله الأقل تفضيلاً بالنسبة له بعبارات ايجابية. فهذا يعنى أن المدير يميل لتفضيل سلوك وأسلوب القيادة الذى يتوجه نحو الناس ويهتم بهم، يميل لأن يكون متجاوباً متعاطفاً حتى مع من يتواضع ويقل تفضيله لهم. ويستمد معظم رضاءه من العلاقات الشخصية. أما إن كان مجموع النقاط منخفضاً حيث يصف المدير هذا الزميل بعبارات سلبية، فهذا يعنى أن المدير يفضل سلوكاً أو أسلوباً قيادياً يتوجه بالعمل يميل لأن يكون موجهاً مسيطراً، ويستمد معظم رضاءه من إنجاز العمل. لذلك يرفض الأفراد الذين لا يستطيع العمل معه، ولا يكون هدفه الرئيسى والأهم هو إنجاز العمل.

العوامل الموقفية

يرى "فيدلر" أن تحديد ما إذا كان قائداً متوجهاً نحو الناس أو نحو العمل سيكون أكثر فاعلية، يتوقف على مدي كون الموقف مواتياً أو معاكساً. وأن مدى كون الموقف مواتياً أو معاكسا يتوقف على ثلاثة عوامل أو متغيرات هى : (١) علاقة القائد بمرءوسيه، و(٢) هيكل العمل، و(٣) مدى قوة مركز القائد.

(١) علاقة القائد بمرءوسيه

أعتبر "فيدلر" أن هذا العامل أو المتغير هو أهم العوامل الثلاثة فى تحديد مدى مناسبة الموقف للقائد. وقد قيست هذه العلاقة بإستخدام استقصاء بسيط يتضمن عشرة مقاييس فرعية. وحيث سئل القائد أن يصف أعضاء مجموعة العمل. وسمى هذا المقياس بـ "مقياس مناخ المجموعة". وهذه عينتان من هذا المقياس.

لطيف	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	غير لطيف
صديق	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	غير صديق

وحيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من جماعة العمل. فكلما كانت علاقاته بأعضاء الجماعة جيدة زاد نفوذه وتأثيرهم وسهل عليه تحفيزهم وتشجيعهم على التعاون والأداء المثمر. وهذا يسهم فى جعل الموقف القيادى مواتياً ومفضلاً للقائد. وكلما كانت علاقته بالجماعة أقل جودة، قل نفوذه وتأثيره فى هذا الصدد.

(٢) هيكل العمل

عندما يكون هيكل العمل بسيطا، حيث الأهداف والمهام محددة ومعرّفة جيداً ومفهومة لكل فرد والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، وحيث يتبع المرءوس أو المرءوسون إجراءً روتينياً معروفاً لأداء العمل، أو أكثر من إجراء. فى هذه الحالة يمكن التحقق من صحة وفاعلية القرارات بسرعة وسهولة. وهنا تقل الحاجة الى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرة، وتأثير. ويسهم هذا فى جعل الموقف مواتياً ومفضلاً لدى القائد.

لكن عندما يكون هيكل العمل **مركباً**، حيث الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة، ومسارات وبدائل العمل متعددة، وتقل إمكانية التحقق من صحة الحلول أو القرارات، تشتد حاجة أعضاء جماعة العمل للإعتماد على معلومات وخبرة، وتأثير القائد. وهكذا تزيد الحاجة لنفوذه وتأثيره، ويسعى لبسط نفوذه

وممارسة تأثيره.

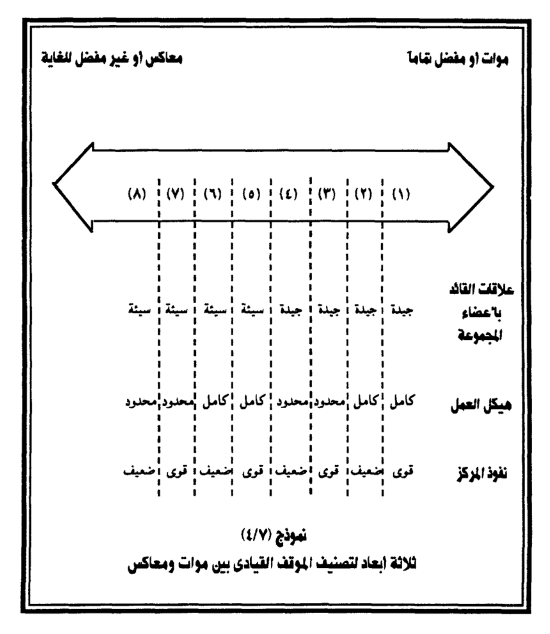
(٣) مدى قوة مركز القائد

بمعنى هل يستطيع القائد أن يوصى بـ أو يقدم حوافز إيجابية مثل مكافآت مالية، أو ترقيات؟ وهل له نفوذ على مرءوسيه ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم؟ وما إذا كان له لقب وظيفى رسمى يميزه عن مساعديه أو مرءوسيه.

فإن توفر لدية هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفى، ومن ثم يزيد تأثيره علي المجموعة. ويسهم هذا فى جعل الموقف القيادى مواتياً أو مفضلاً. وكلما إفتقد بعض أو كل ما تقدم يقل تأثيره على المجموعة.

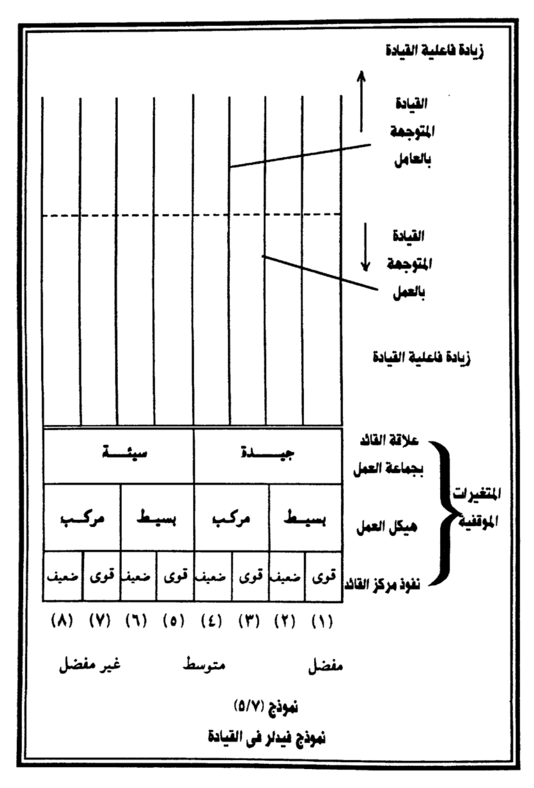
ولتحديد ما إذا كانت مجموعة العمل على مستوى عال أو منخفض فى كل من هذه العوامل الموقفية الثلاثة، صنف "فيدلر" كل مجموعة فى إحدى فئات ثمانى تدرجت من موقف موات أو مفضل، وحتى موقف غير موات أو غير مفضل. وحيث يتألف الموقف الأعلى تفضيلاً من (١) علاقة طيبة للقائد بالمجموعة، و(٢) هيكلة تامة للعمل أو المهمة، و(٣) نفوذ قوى لمركز القائد، كما يوضح النموذج رقم (٤/٧). بينما يتواجد الموقف غير الموات أو غير المفضل عندما تسوء علاقة القائد بالمجموعة، ويكون العمل غير مهيكل، ولا يكون مركز القائد قوياً.

ويرى "فيدلر" أن نمط القيادة سيختلف بحسب مدى كون الموقف مفضلاً أو غير مفضل للقائد.



نموذج (٤/٧)
ثلاثة أبعاد لتصنيف الموقف القيادى بين موات ومعاكس

ويوضح النموذج رقم (٥/٧) نموذج "فيدلر" للقيادة التفاعلية. حيث يمتزج ويتفاعل نمطان للقيادة مع مواقف متعددة لتحديد مدى فاعلية أداء مجموعة العمل. وحيث يمكن تصنيف الموقف فى ثمانية حالات متميزة.



نموذج (٥/٧)
نموذج فيدلر فى القيادة

يوضح هذا النموذج العوامل أو المتغيرات الموقفية الثلاثة التى تظهر على المحور الأفقى. وتمثل المربعات الثمانية مزيجاً من هذه العوامل الثلاثة مرتبة وفقاً

لأفضليتها للقائد. فالجانب الأيمن فى هذا النموذج أو الخريطة يعرض الموقف المفضل أو الأفضل لدى القائد. وكلما تقدمنا نحو الجانب الأيسر يصبح الموقف أسوأ تدريجياً.

يفترض النموذج أن القائد سيكون أقوى تأثيراً فى المجموعة التى يمثلها المربع الأسفل رقم (١). فعلاقاته جيدة مع أعضاء المجموعة، والعمل مهيكل بسيط، وواضح، ومركزه قوى. وفى المربع (٢) سيقل تأثير القائد لحد ما. فعلاقاته جيدة، والعمل مهيكل، ومركزه ضعيف، وعندما نصل إلى المربع رقم (٨) سنجد أن تأثير القائد محدوداً جداً. فعلاقاته سيئة مع أعضاء جماعة العمل، والعمل غير مهيكل ونفوذه ضعيف.

إفترض مثلاً أن "شريف" قد عين حديثاً رئيساً لفريق عمل لتطوير نظام جديد للتخزين. وتضم قوة العمل أقران أو زملاء عديدين لشريف. لذلك فإن نفوذه المستمد من مركزه يعد ضعيفاً. ولنفترض أن الشركة ليس لديها نظاماً للتخزين، وأن شريف لم يعط أية خطوط مرشدة ليتبعها مرءوسوه. فالمهمة هنا غير مهيكلة وغير بسيطة أو واضحة. وأخيراً فإن شريف يواجه بعض المشكلات من قبل فى علاقاته مع بعض أعضاء المجموعة. فإن كان شريف - بطبيعته - قائداً متوجهاً بالعمل يستمد رضاءه من إنجازه، فإن مدخل "فيدلر" يتنبأ بأنه سيحرز نجاحاً أكبر مع المجموعة عما لو كان متوجهاً بالعلاقات الشخصية، ويستمد رضاءه من هذه العلاقات.

أما عن النمط القيادى الأكثر فاعلية فى كل من المواقف الثمانية التى يعرضها النموذج، فقد أشارت نتائج دراسات "فيدلر" إلى علاقة بين هذا النمط وتلك المواقف. فعلى المحور الأفقى من النموذج (٥/٧) تظهر أنماط القيادة كما

أوضحها إستقصاء تقييم نمط السلوك القيادى لدى المديرين والذى نفذه "فيدلر" ومساعدوه. وتتراوح هذه الأنماط بين النمط الذى يتوجه ويهتم بالعمل، وذلك الذى يتوجه ويهتم بالعامل. ويشير الجزء من المنحنى الواقع فوق خط الوسط إلى ارتباط إيجابى بين نمط القيادة وأداء جماعة العمل. أى أن نمط القيادة الذى يركز على العامل يعد أكثر فاعلية من النمط الذى يركز على العمل. أما جزء المنحنى الواقع تحت خط الوسط فيشير إلى إرتباط إيجابى بين نمط القيادة الذى يتوجه ويهتم بالعمل، وبين أداء جماعة العمل. بمعنى أن النمط القيادى الذى يهتم بالعمل يفوق فى فاعليته ذلك النمط الذى يهتم بالعامل.

وهكذا يعرض المنحنى العلاقة بين أنماط القيادة وفاعلية أداء مجموعة العمل. ويكاد يقول بأن القائد قد يكون فاعلاً فى بعض المواقف وغير فاعل فى مواقف أخرى. وأن فاعلية القائد متوقفة على تفاعل السلوك أو النمط القيادى مع عوامل أو متغيرات الموقف. فإن فضل نمط القيادة الذى يتوجه للعمل ويهتم به سيكون أعلى فاعلية فى المواقف المفضلة لدى القائد والتى تعبر عنها المربعات رقم (١) ، (٢)، و(٣) وكذا فى الموقف الأقل تفضيلاً لديه (المربع ٨). وأن القائد الذى يفضل نمط القيادة المتوجه والمهتم بالعامل يكون أعلى فاعلية فى المواقف التى تمثلها المربعات رقم (٤) و(٥) و(٦) ، و(٧) ، وهى المواقف معتدلة ومتوسطة التفضيل لدى القائد.

وخلاصة القول أن النمط القيادى المهتم والمتوجه بالعمل يكون أكثر فاعلية فى أفضل وأسوأ المواقف. بينما يكون النمط القيادى المهتم والمتوجه بالعامل أكثر فاعلية فى المواقف معتدلة أو متوسطة التفضيل للقائد.

وقد أشارت نظرية "فيدلر" لعدة مفاهيم أهمها : (١) أن النمط القيادى

الفاعل فى بعض المواقف قد لا يكون كذلك فى مواقف أخرى. فإن رقى مدير فاعل لوظيفة أعلى مستوى، فقد لا يكون فاعلاً بها إن لم يتوافق سلوكه القيادى تفاعلياً مع متطلبات الموقف فى الوظيفة الأعلى، (٢) أنه بدلاً من الإشارة الى قائد فاعل وآخر غير فاعل أو فاشل، يجب أن نفكر فى القائد الذى يعمل بفاعلية وكفاءة عالية فى مواقف أو ظروف معينة، وبفاعلية وكفاءة أقل فى مواقف أخرى، (٣) أن الإدارة تستطيع - من خلال التدريب - تحسين فاعلية قيادة المدير أو المديرين، وذلك بتغيير دوافع القائد نحو نمط قيادى معين، أو بتغيير أفضلية الموقف بالنسبة للقائد، و(٤) يجب أن تدرك الإدارة أن فاعلية القيادة تتوقف على ثلاثة عوامل موقفية. هى علاقة المدير بمرءوسه وهيكل العمل وقوة مركز القائد كمدير. وأنه يمكن تغيير هذه العوامل بما يتناسب والنمط القيادى للمدير.

لكن نموذج "فيدلر" كان عرضه لإنتقادات أهمها الغموض النسبى لمقياس "الزميل الأقل تفضيلاً" والصعوبة النسبية لتطبيقه عملياً. كما فشلت النظرية فى تحديد ما الذى يفعله القائد الفاعل فى مواقف مختلفة.

٣- نظرية المسار والهدف (نموذج "هاوس") The Path - Goal Model:

صمم "هاوس" نموذجاً للقيادة أسماه (المسار - الهدف). وقام نموذجه على أساس نظرية "ڤروم" فى التوقع. وحيث تتحدد قوة دافع الفرد لإثبات سلوك معين بما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك. فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك أو الفعل. ثم يختار السلوك الذى يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة. أى أن دافعية الفرد لإختيار سلوك أو مسار معين ولبذل قدر معين من الجهد فيه تتوقف على : (١) العلاقة المدركة بين الجهد والأداء. أى توقع أن الجهد المبذول

سيؤدى لأداء معين، و(٢) العلاقة المدركة بين الأداء والعائد المتوقع، و(٣) قيمة العائد المتوقع أى أن : الجهد ⟵ أداء ⟵ ناتج أو عائد إيجاباً أو سلباً. هذا مع كون العائد المتوقع مرغوب ومتاح.

يقترح نموذج المسار – الهدف أن القيادة تتكون من وظيفتين أساسستين. أما الأولى فهى توضيح المسار. حيث يساعد القائد مرءوسيه على معرفة وفهم أى السلوكيات لازمة لإنجاز المهمة. وأما الثانية فهى زيادة قدر المكافآت المتاحة لهم.

ومن مضمون تعبير "المسار – الهدف " يود "هاوس" القول بأنه يمكن للقائد أن يؤثر على مسار مرءوسيه نحو تحقيق الهدف أو الأهداف، من خلال أساليب قيادية مختلفة. وحيث لا يوجد أسلوب أمثل للقيادة الفاعلة. ولكن يجب أن يختار القائد النمط القيادى الذى يكون أكثر مناسبة للموقف ولتوقعات مرءوسيه. ويفترض نموذج "هاوس" أن بمقدور القائد أن يؤثر على : (١) قيمة الحافز الذى يدركه الفرد، و(٢) زيادة إحتمال التوقع بأن : (أ) الجهد المبذول سيؤدى للأداء المطلوب، و(ب) أن الأداء سيؤدى لنيل الحافز المرغوب.

بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذى – إن بلغه المرءوس – يؤدى لتحقيق أهداف العمل ومن ثم يحصل المرءوس على حافز مرغوب أو أكثر. كما يستطيع القائد أن يزيد من توقع المرءوس بأن أداءه الجيد سيؤدى لنيل ما يرغب من حافز أو حوافز. وعلى ذلك – وكما يرى "هاوس" فإن النمط القيادى الفاعل هو الذى ينجح فى حفز المرءوسين وتوليد دافع قوى للعمل المثمر لديهم. وهكذا يربط بين القيادة والدافعية. وحيث تمر فاعلية القيادة بطريق تحفيز المرءوسين وتوليد الدافع داخلهم.

وعرض "هاوس" فى نموذجه نمطين للقيادة. أما الأول فهو نمط القيادة المساندة Supportive حيث يعامل القائد مرءوسيه كأقران وليس كتابعين. ويهتم بحاجاتهم وتوقعاتهم ومرتبتهم الوظيفية والإجتماعية ويعاملهم بود، ويسعى لتهيئة علاقات عمل طيبة بين مجموعة العمل. وأما النمط الثانى فهو نمط القيادة الإجرائية Instrumental أو الموجهة حيث يهتم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من المرءوسين ويحدد لهم كيفية الأداء، ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل ومستويات أو معايير الأداء من حيث الجودة والجدولة الزمنية.

وتتوقف المفاضلة بين أى من هذين النمطين على عاملين. هما خصائص المرءوسين، وهيكل العمل وبيئته. بالنسبة للعامل الأول (خصائص المرءوسين) يفترض النموذج أن المرءوسين سيتقبلوا سلوك القائد إن أدركوا أنه سيكون مصدراً لإشباع حاجاتهم ولرضائهم. فمثلاً عندما يحتاج مرءوس لقدر كبير من الإحترام والتقدير فإن السلوك المساند أو المعضد الذى يمارسه سيكون مصدراً مناسباً لإشباع حاجات المرءوس. أما إن كانت شخصية مرءوس تنم عن تقديره للمسئولية وحاجته للإستقلالية وتحقيق الذات، فمن الأنسب تحفيزه بنمط القيادة الإجرائية أكثر من النمط المساند.

وبالنسبة للعامل الثانى الذى يؤثر فى إختيار النمط القيادى المناسب، وهو هيكل العمل وبيئته، يرى "هاوس" أنه عندما يكون العمل روتينياً وأهدافه واضحة، ووسائل أو مسارات بلوغها واضحة وسهلة، فإن على القائد ألا يحاول التوضيح أو التفسير. وإلا إعتقد مرءوسوه أنه يمارس إشرافاً محكما وسيطرة غير مقبولة. وستهبط معنوياتهم وتنخفض إنتاجيتهم. لذلك فعندما يكون هيكل العمل روتينياً واضحا يجب أن يتحول القائد عن إتباع النمط الإجرائى الى إتباع

النمط المساند. لكن إذا كان هيكل العمل مركباً غامضاً، يكون النمط الإجرائى أكثر مناسبة بما يساعد المرءوس على التكيف مع ظروف ومواقف عمل غير واضحة أو مؤكدة النتائج. وهكذا يفيد النمط الإجرائى فى إرشاد وتوجيه المرءوسين إلى المسارات المؤدية للأهداف المخططة، ومن ثم تحقيق درجة رضاء عالية لديهم عن العمل. (*)

وقد نفذت بعض التطبيقات على نموذج المسار والهدف، يوضحها الجدول التالى رقم (٣/٧)

جدول (٣/٧)
نتائج تطبيقات لنموذج المسار والهدف

م	الموقف	سلوك القائد	الاثر على المرءوسين	النتيجة
(١)	عمل غامض	قائد موجِّه	يهيء ارشاد ويوضح الإتجاه	جهد أكبر
(٢)	مكافأة محدودة	قائد موجِّه	يوضح المسار الى نيل المكافأة و/أو يزيد المكافأة	جهد أكبر
(٣)	عمل ممل مضجر	قائد مساند	يزيد الإهتمام بالعمل	جهد أكبر
(٤)	نقص الثقة بالنفس	قائد مساند	يزيد من التنافسية ومن توقع المكافأة	جهد أكبر
(٥)	نقص التحدى	قائد متوجه بالإنجاز	يضع أهداف طموحة	جهد أكبر
(٦)	عمل غير واضح أو محدد	قائد مشارك وموجه	يوضح الأهداف وخصائص المهمة أو العمل.	جهد أكبر

(*) الرضا عن العمل هو محصلة : قيمة الإشباعات التى يوفرها العمل × إدراك الفرد لعدالة العائد.

يوضح العرض السابق بعض تطبيقات نموذج المسار - الهدف. فى الموقفين الأول والثانى يمارس المرءوسون عملاً غامضاً أو يشعرون بعدم كفاية المكافأة. وكلا الموقفين يتطلبان قائداً موجِّهاً يشرح العمل ويساعد المرءوسين على معرفة كيفية الحصول على المكافأة نظير أداء العمل. أما الموقفان التاليان : عمل ممل، وقصور الثقة بالنفس فيتطلبان قائداً مسانداً. والأعمال التكرارية المملة لن تبعث على الملل أو السأم إذا تواجد قائد مساند يساعد مرءوسيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف، وفائدة. كذلك فالقائد المساند يساعد مرءوسيه على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم. وذلك من خلال تعليمهم وتدريبهم، وتقدير إنجازاتهم.

وفى الموقف الخامس حيث لا يشعر المرءوسون بتحد يشحذ هممهم للعمل المثمر، فإن قائداً متوجهاً بالإنجاز ومركزا عليه سيضع لهم أهدافاً عالية طموحة تمثل تحدياً مثيراً، ويلوح صراحة وضمنا بحوافز نظير جهد أكثر. وأخيراً يتضمن الموقف السادس عملاً غير مهيكل وغير محدد المعالم تماماً. وهذا يتطلب - لحد كبير - قائداً مشاركاً، يشرك مرءوسيه فى صنع القرار. بما يساعدهم على إبتكار حل مناسب لمعالجة مواقف أو مشكلات العمل. وكنتيجة لإسهامهم ومشاركتهم فإنهم يلتزمون بتنفيذ القرار الذى شاركوا فى صنعه.

وعلى ذلك تفترض نظرية المسار والهدف أن المرءوسين سيتقبلون سلوك القائد إذا أدركوا أنه مصدر لرضائهم.

وقد أوضحت الدراسات التى أجريت بشأن نظرية المسار والهدف أن مدركات المرءوسين بشأن الموقف ومستوى دافعيتهم يحددان درجة رضائهم عن العمل، ومستوى أدائهم، وقبولهم للقائد. وأن السلوك الإجرائى للقائد يكون أكثر فاعلية

وتحقيقاً للرضاء من السلوك المساند، وذلك عندما يؤدى المرءوسون مهاماً غير محددة أو واضحة. بينما يكون السلوك المساند أكثر فاعلية عندما تكون مهام المرءوسين محددة وروتينية. وقدمت نظرية المسار والهدف إسهاماً طيباً ضمن النظريات الموقفية بتصنيفها للأساليب القيادية والعوامل الموقفية، وتحديدها للعلاقة بين هذه المتغيرات.

لكن يعيب هذه النظرية أنها لم تقدم - برغم ذلك - حلاً حاسماً لبلوغ الفاعلية القيادية. والحقيقية أن القيادة الإدارية، ظاهرة معقدة لا يسهل التوصل الى نظرية عامة عالمية لها.

نموذج "فروم" و"يتون" لصنع القرار

هناك نظرية موقفية أو شرطية أخرى يجسدها نموذج "ڤروم" و "يِتّون" (Victor Vroom & Philip Yetton) وهى تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة. حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم.

ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسباً لكل المواقف. بل فى المقابل، يجب أن يتبنى القائد الأسلوب الأكثر مناسبة للموقف. ويختلف هذا النموذج عن نموذج "فيدلر" حيث يقترح أن القادة يمكن أن يستخدموا سبلاً متنوعة لصنع القرار.

إن معرفة ما إذا كان الأمر يتطلب إشراكاً لآخرين فى عملية صنع القرار أو إنفراد القائد بصنعه، يعد إعتباراً قيادياً هاماً. فالقائد يحتاج لمعرفة متى يستشير آخرين، ومتى تكون الإستشارة مضيعة للوقت.

وقد قام تحليل نظريتهما على سمتين أساسيستين فى قرار القائد. هما جودته وقبوله. أما جودة القرار فتعنى أثره على مستوى أداء مجموعة العمل. وأما قبول القرار فيشير الى قدر ما وجد من دوافع والتزام لدى أعضاء المجموعة لتنفيذ القرار. وحدد نموذج "فروم" و"يتون" خمسة أساليب لصنع القرار، مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية، لتحديد الأسلوب القيادى المناسب.

اساليب القادة فى صنع القرار

عرف النموذج خمسة أساليب. إثنان منها (الأول والثانى) للأسلوب الأوتوقراطى فى صنع القرار. وإثنان (الثالث والرابع) للأسلوب الإستشارى، والخامس لصنع القرار الجماعى، وذلك كما يلى :

(١) يقرر القائد وحده بدون الإعتماد على أى مساهمة من أعضاء المجموعة.

(٢) يقرر القائد وحده بعد الحصول على معلومات ضرورية من الأعضاء.

(٣) يصنع القائد القرار بعد إستشارة أعضاء المجموعة فرداً فرداً. فهو يشاركهم المشكلة ويحصل منهم على معلومات وأفكار وبدائل مقترحة، وتقييماً لهذه البدائل.

(٤) يصل القائد والجماعة إلى قرار جماعى . وقد يرأس القائد المجموعة، لكنه يكون أحد أعضائها، دون أن يحاول التأثير عليها.

(٥) يتشارك أعضاء المجموعة فى معالجة الموقف أو المشكلة موضع القرار. ويصمم القائد وأعضاء المجموعة البدائل يُحاولون تهيئة إجماع على البديل الأنسب.

واقترح "فروم" و "يتون" سبع قواعد فى صيغة أسئلة لمساعدة المدير على

إكتشاف أنسب نمط للقيادة فى موقف معين. *وحيث تتناول القواعد الثلاث الأولى جودة القرار كما يلى :*

(١) هل هناك متطلبات للجودة. كأن يكون بديل أو حل واحد أكثر منطقية من غيره ؟

(٢) هل تتوافر معلومات كافية لصنع قرار عالى الجودة ؟

(٣) هل المشكلة محددة ؟

أما القواعد الأربع الأخرى، فتهيىء **قبول القرار**، وهى :

(١) هل يعد قبول المرءوسين للقرار جوهرياً لفاعلية تنفيذه ؟

(٢) إن كان القائد سيصنع قراره بنفسه، هل من المؤكد أن المرءوسين سيتقبلون القرار ؟

(٣) هل يشترك المرءوسون فى إدراك وقبول الأهداف التنظيمية التى ستتحقق من معالجة الموقف أو حل المشكلة.

(٤) هل يرجح ظهور صراع بين المرءوسين ؟

توضح هذه القواعد أنماط صنع القرار التى يجب أن يتجنبها المدير فى موقف معين، والأنماط الأخرى التى يمكن استخدامها. ويمكن تصميم شجرة للقرار للمساعدة فى تطبيق هذه القواعد، وتصنيف الموقف لإختيار أسلوب القيادة المناسب.

***القيادة التحويلية* Transformational Leadership**

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة، مقابلاً للقيادة التبادلية. ففى القيادة التبادلية يمارس القائد كممثل للإدارة عملية تبادل بين المنظمة -

كإدارة – وبين أعضائها. فالأعضاء أو العاملون يقدمون عملاً وينجزون. والإدارة تقدم حوافز مثل التقدير والمكافآت والعلاوات، والترقية. ومن لا ينجزون يعاقبون.

لكن فى القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية فى طريقة أو طرق أداء العمل. وليس لمجرد المكافأة أو العقاب بالنسبة لما يؤدى تقليدياً من عمل. يأخذ القائد التحويلى بمبدأ الإدارة بالإستثناء، حيث لا يتدخل فى العمل طالما سار بشكل طبيعى، وبدون أحداث إستثنائية غير عادية تبرر تدخله. وهو هكذا يتابع أداء مرءوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات فى الأداء.

يوضح الجدول التالى خصائص كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

جدول رقم (٤/٧)

خصائص القائد التبادلى	خصائص القائد التحويلى
– يحدد أهدافاً للمجموعة. – يصمم هيكل وإجراءات العمل ويكلف بمهام. – يتفاوض فى مبادلة جهود العاملين، بالحوافز. – يكافىء على الأداء ويقدر الإنجاز. – يبحث عن الإنحرافات عن المعايير ويتخذ إجراءات تصحيحية.	**الجاذبية** : يقدم رؤية مستقبلية، ويستحوذ على الإهتمام والإحترام، ويزرع الفخر فى التابعين. **التعاطف الفردى** : يهتم بالتابعين ويعامل كل شخص بشكل منفرد وفقاً لخصائصه. يعلم ، ويدرب. **الإلهام** : ينقل للآخرين توقعاته عن أداء عال، ويستخدم الرموز والشعارات للتأكيد على بذل الجهد.

القائد التحويلى :

القائد التحويلى هو قائد جذاب له حضور قوى وجاذبية مؤثرة (*). يسعى لتحويل مرءوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل. وهو يعتمد فى ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقلياً وعاطفياً. يحبه الآخرون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية. والقيادة التحويلية - على هذا النحو - تعد جوهرية لاسيما لإحياء وانعاش منظمات أعمال تعانى من قصور إدارى أو تعثر.

ويسعى القائد التحويلى إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة. وفى هذا الصدد فهو يثير ويشكل إدراك الناس لأهمية وقيمة إتجاهات وسلوكيات بناءة، وحوافز معينة يمكن تقديمها، ولكيفية الحصول عليها. وهو يشير إلى الفخر الذى سيشعر به العاملون إذا أصبحت منظمتهم (أو إدارتهم) رائدة أو سباقة فى مجالها.

من ناحية أخرى يدفع القائد التحويلى الناس لأن ينظروا لأبعد من مجرد إهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة. كذلك يساعد القائد التحويلى مرءوسيه لأن لا يقنعوا بإشباع بسيط محدود بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهىء تحقيق الذات. ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم، إلى نظرة بعيدة المدى.

القيادة الجاذبة المؤثرة

يشار إلى المرحوم الدكتور المهندس يوسف اسماعيل، مؤسس شركة مصر للألمونيوم بنجع حمادى وأول مفوض عليها ورئيس مجلس إدارة لها،

(*) Charisma.

و "لى أياكوكا" (Lee Iacoca) الذى رأس شركة "كريزلر" الأمريكية للسيارات، كأصحاب قدرات شخصية قيادية فائقة، ومن ثم كأمثلة لقادة ذوى حضور وتأثير طاغين. (*).

فالقائد المؤثر الحاضر هو شخص يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السلوكى أن يخاطب عقول تابعيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة. إذ يدفعهم للتأمل فيما يقول ويفعل. وتجمع القيادة الجاذبة المؤثرة بين كل من السمات، والسلوكيات فى تجسيد هذا النمط القيادى. والقائد الحاضر الجذاب المؤثر يكون هكذا لأنه يتمتع بثقة عالية بالنفس وطاقة هائلة. فضلاً عن قدرته على توليد شحنات من الإثارة لتابعية وتنشيط وتطوير توقعاتهم من خلال رؤيته المستقبلية. وقد أوضحت معظم الدراسات أن بعض المحظوظين يولدون فطرياً بهذه الهبة، لكن معظم القادة الجاذبين المؤثرين يكتسبون وينمون كثيراً من هذه السمات، ويستخدمونها بنجاح كبير.

وتجدر الإشارة لأن سمة الحضور والتأثير القوى ليست حكراً على مستوى إدارى محدد. بل تتوزع على مواقع وشخصيات المنظمة. فهناك مديرون بالإدارة العليا، الوسطى، وحتى المباشرة، وهناك رجال بيع يمتلكون هذه السمة. وحتى نميز قائداً بأنه جذاب وتحويلى، فهذا لا يعنى أن كل شخص سيدركه على هذا النحو. فحتى أكثر القادة شعبية وإلهاماً، قد يُدركون على عكس ذلك من جانب بعض أعضاء منظمتهم.

(*) وفى مجال القيادة أو الزعامة السياسية هناك أمثلة للقائد الجذاب المؤثر، مثل "**جمال عبد الناصر**" و "**ونستون تشرشل**" الزعيم البريطانى الأسبق و "**مرجريت تاتشر**" رئيسة وزراء بريطانيا الأسبق، و"**غاندى**" الزعيم الهندى الأسبق، و"**نيلسون مانديلا**" رئيس جنوب أفريقيا.

خصائص القائد التحويلى

وعادة ما يكون للقائد التحويلى السمات القيادية الموضحة فى بداية هذا الفصل. وتوضح القائمة التالية خصائص القائد التحويلى الجذاب والسلوكيات التى ترتبط - بشكل خاص - بالجاذبية :

١- **القائد التحويلى له رؤية مستقبلية**، فهو يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالى الذى يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً، وكيف تبلغه.

٢- **القائد التحويلى متمكن فى الإتصال**، فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية. كذلك يستخدم القائد التحويلى فى حديثه رموزاً مثيرة وتشبيهات مجازية، وتعبيرات أو مصطلحات جديدة. ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة "كوكاكولا" الأمريكية لموظفى شركته : "نحن نقدم للناس فى أنحاء العالم لحظات من السعادة فى حياتهم اليومية."

٣- **القائد التحويلى له مصداقية**، فالناس عادة يؤمنون بنزاهة وإستقامة القائد التحويلى، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير فى إتباعه لرسالة ورؤية القائد الجذاب.

٤- **القائد التحويلى يُشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس**، فعادة يساعد القائد الجذاب أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو فى مستوى قدراتهم. وهكذا يزرع فى تابعيه صورة مشرقة لإدراك الذات. وعندما ينجحون، يبدى تقديره، ثم يعطيهم مهاماً أعلى صعوبة، وهكذا.

٥- **القائد التحويلى لديه طاقة كبيرة،** وهو مزود لتابعية بالطاقة أيضا. ويستطيع المديرون أن تحسين فرصهم فى أن يُدركوا كقادة جاذبين تحويليين، بالدخول فى تفاعلات طيبة مع أعضاء المجموعة أى المرءوسين، تتضمن معاملة عادلة نزيهة، والإستجابة لحاجاتهم وإهتماماتهم وأن يكونوا قدوة ومثلاً يحتذى به. والقائد عموماً يمكن أن يفقد نفوذه الشخصى بسرعة إذ أظهر عداوة أو خصومة أو تمييزاً أو ظلماً أو شكاً، أو تمييزاً بين مرءوسيه.

محددات فاعلية القيادة

أوضحت النظريات والدراسات حول القيادة أنه لا يوجد مدخل أو نموذج واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة. ولا يوجد قائد أو مدير يصلح فى أى موقف أو زمان، أو مكان، ولا يوجد نمط قيادى واحد يصلح لكل المنظمات.

ومع ذلك تميل الدراسات للقول بأن أساليب القيادة الديمقراطية يمكن أن تؤدى لأداء أفعل فى مجموعات العمل. وأن مدخلاً يركز على الأفراد والعلاقات الإنسانية يؤدى - غالباً - إلى رضاء الأفراد عن العمل والى تماسك مجموعات العمل. فعلى سبيل المثال وجد "ليكرت" (Likert) أن نظم الإدارة السلطوية المهتمة بالعمل يمكن أن تؤدى - فى الأجل القصير - لزيادة الإنتاجية، بسبب طاعة المرءوسين القائمة على الخوف. إلا أن التحسن فى الإنتاجية وفى معدل دوران العمالة - فى الأجل الطويل - يأتى غالباً من مدخل الإدارة بالمشاركة والإهتمام بمجموعة العمل.

ومع تعدد الصيغ البديلة للقيادة الإدارية، لا يمكن القول بأن الأنماط الديمقراطية هى الأفضل. فقد تكون الإدارة الأتوقراطية أفضل فى ظروف معينة. ولإختيار

النمط القيادى المناسب يمكن الإشارة الى ما اقترحته "تاننباوم" و "شميدت" فى نموذجها للقيادة (سالف الذكر). فهو يساعد على تحليل موقف القيادة وإختيار نمط قيادى ناجح. ويشير إلى أن القائد الناجح هو الذى يدرك العوامل أو المتغيرات الموقفية ويستجيب لها بشكل مناسب. وحيث يحتاج هذا القائد لأن يفهم ويدرك ذاته وأعضاء مجموعته ومنظمته، والبيئة العريضة التى يعملون فيها.

ومع التسليم بأنه لا يوجد أسلوب واحد أفضل للقيادة يؤدى لمعنويات عالية بين أعضاء مجموعة العمل، ومستوى عال للأداء فى المنظمات، تبقى ثلاثة اعتبارات هامة فى تحديد الأسلوب الأكثر مناسبة للقيادة. وهى خصائص كل من: المدير والمجموعة، وبيئة العمل.

وإضافة لذلك فهناك متغيرات هامة تؤثر فى فاعلية القيادة وهى :

(أ) خصائص المدير وشخصيته واتجاهاته وقدراته ونظام القيم الخاص به، ومصداقيته.

(ب) نوع النفوذ الذى يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.

(جـ) خصائص المرءوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وإتجاهاتهم ومعارفهم ومدى الثقة بهم وبخبراتهم، دافعيتهم، والتزامهم.

(د) العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض.

(هـ) طبيعة المهام اللازم انجازها، ومدى كونها بسيطة أومركبة، ونوع

ومستوى التكنولوجيا أو الفن الإنتاجى المستخدم.

(و) الهيكل التنظيمى ونظم الإدارة.

(ز) نوع المشكلة ومدى بساطتها أو تعقيدها.

(ح) طبيعة وتأثير البيئة المحيطة بالموقف سواء داخل المنظمة أو خارجها.

(ط) تأثير الثقافة القومية، أى الأعراف والقيم والمعتقدات، والعادات السائدة.

ويحتاج التعليم والتدريب الإدارى للتأكيد ليس فقط على المهارات الشخصية، بل أيضاً على المرونة، والقدرة على التشخيص، وإدراك أن معظم عناصر السلوك القيادى الفاعل تعد نتاجاً للموقف القيادى الكلى. كما يتطلب الأمر إدراكاً واعياً لهيكل متكامل لأدوار القائد الفاعل، كمخطط ومنظم وموجه ومحفز ومدرب ومقيم للأداء وأخصائى نفسى وصانع قرارات ومقوم للشخصية. فالقائد الفاعل ليس مجرد مدير تقليدى يركز على مجرد إنجاز العمل، بل أيضا على محورىْ العمل والعاملين معا.

حالة عملية

"تكون فى فمك ... وتقسم لغيرك"

يعمل المهندس . نبيه رئيساً لوردية عمال فى شركة الفلاح لتعبئة الحاصلات الزراعية. وهو موضع تقدير رئيسه "شريف" الذى يرى فيه مهندساً مجتهداً ونشطاً فى عمله.

توضح تقارير "شريف" أن المهندس "نبيه" يحقق الأهداف المخططة تماماً، كما أنه اقترح مؤخراً أسلوباً جديداً للأداء يخفض نسبة الوحدات المعيبة، وتكلفة إعادة علاجها.

وقد استدعى مدير عام الشركة السيد/ شريف وطلب إليه أن يعد مذكرة يعرض فيها أسماء من يرشحه من مرءوسيه لشغل وظيفة رئيس القسم الفنى بالشركة. فجاء تقرير "شريف" موضحاً أن المهندس "نبيه" متفوق فى عمله من حيث الإنجاز لكنه لا يتمتع بسمات قيادية ضرورية.

وعندما علم "نبيه" بأن أحد زملاء دفعته قد رُقى إلى وظيفة رئيس القسم الفنى بالشركة، ذهب لرئيسه "شريف" مستفسراً عما إذا كان قد رشحه لشغل هذه الوظيفة، فدار بينهما الحديث التالى :

نبيه : هل رشحتنى لشغل هذه الوظيفة .. أقصد هل زكيتنى لدى المدير العام ؟

شريف : نعم رشحتك. وذكرت أنك متمكن فى الإنجاز لكنك تفتقر إلى الصرامة كسمة قيادية لازمة. وقد لاحظت أنك تعامل مرءوسيك بدرجة من اللين.

نبيـــه : أنا أشرف على خمسة مرءوسين، ثلاث منهم أكبر منى سناً وأقدم منى فى الشركة. وهؤلاء مجدون وأعاملهم كأصدقاء . أما الإثنين الآخرين فأعاملها بدرجة من الحزم.

شـــريف : أنا آسف جداً لأن اشتراطات شغل هذه الوظيفة لا سيما من الناحية القيادية لا تنطبق عليك أو بالأحرى لا تتوفر فيك.

نبيـــه : كيف أكون متمكناً فى الإنجاز كما تقول، ولا أرشح لشغل وظيفة أعلى ؟

شـــريف يا سيدى ولا يهمك، يقولون "تكون فى فمك وتقسم لغيرك".

للمناقشة :

- ما هو تقييمك لوجهة نظر السيد / شريف ؟
- كيف تقيّم أثر ما حدث على معنويات ودافعية "نبيه" ؟
- لوكنت رئيساً للمهندس نبيه .. ماذا كنت ستفعل ؟

ملخص

أوضحنا فى هذا الفصل أن القيادة هى قدرة على التأثير فى آخرين وصولاً لأداء مثمر يحقق أهدافاً محددة. وأن القيادة والإدارة تتشابهان وتختلفان. وأن من يجمع بين كونه مديراً وقائداً يعتبر عنصراً أو مورداً قيماً. وعرضنا لأنواع النفوذ التى يستند إليها القائد فى تأثير على تابعيه.

ثم إستعرضنا المداخل أوالنظريات التى عالجت القيادة الإدارية. فتحدثنا عن مدخل سمات القائد التى تشمل سمات جسمية وعقلية، وسلوكية. ومدخل سلوك القائد، فعرضنا لدراسات جامعة ميتشجان التى أفرزت نمطان سلوكيان أحدهما مهتم بالعمل والآخر بالموظف. ولدراسات جامعة أوهايو التى حددت نمطان قياديان هما النمط المهتم بهيكل العمل وذلك المهتم بالتعاطف مع العاملين. واستعرضنا عدة أنماط قيادية أخرى أفرزتها النظرية السلوكية. وتناولنا نموذج "تاننباوم"، و"شميدت" الذى قدم عدة أنواع لسلوك القائد من حيث مدى إشراكه لمرءوسيه فى عملية صنع القرار، وكيف يتأثر ذلك بكل من شخصية المدير كقائد، وخصائص المرءوس، وعوامل خاصة بالموقف. وختمنا المدخل السلوكى بنظرية الشبكة الإدارية التى تصنف المديرين وفقاً لمدى إهتمامهم بكل من العمل والأفراد.

وفى مدخل القيادة الموقفية، تناولنا نموذج القيادة الموقفية ونموذج النظرية التفاعلية ونموذج المسار والهدف، ونموذج القرار لـ "ڤروم" و "يتون". وقد اشتركت هذه المداخل فى القول بأن القيادة عملية معقدة. وأن السلوك القيادى الفاعل يرتهن بالموقف الذى يعايشه القائد. وحيث تتوقف فاعلية القيادة على القائد من حيث خصائصه وسلوكياته وجماعة العمل، وعلى عوامل موقفية. ثم عرضنا للقيادة التحويلية وحددنا خصائص القائد التحويلى.

أسئلة للمراجعة :

١- فيم تتشابه وتختلف القيادة عن الإدارة ؟

٢- صنف أنماط القيادة الإدارية كما حددتها دراسات جامعة أوهايو.

٣- كيف تؤثر العوامل الخاصة بكل من : المدير والمرءوس والموقف على تشكيل نمط قيادة المدير ؟

٤- بمطالعة الشبكة الإدارية، ما هو النمط القيادى الأمثل ولماذا ؟

٥- ما هو المقصود بالقيادة التحويلية، وما هى خصائص القائد التحويلى ؟



الإتصـــال

❀ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل ستكون قادرا على تفهم :

١- أهمية الإتصال بين الناس فى المنظمات .

٢- مراحل عملية الإتصال ، فى ملعب كل من المُرسِلْ والمُسْتَقبِلْ .

٣- قنوات الاتصال التنظيمية ، الرسمية وغير الرسمية .

٤- إتجاهات الإتصال الرأسية (صاعدة وهابطة) وأفقية .

٥- معوقات الإتصال .

٦- سبل التغلب على معوقات الإتصال .

الإتصــــال

من منا لا يحتــاج لمعلومــات ؟ إن كل تصــرف أو سلوك إنســانى يحتــاج لمعلومـات. والمعلومـات تتـاح من خلال الإتصـال . فـالإتصـال هو عـمليـة تبـادل معلومات أو معـان بين طرف وآخر بإستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظى، أو بتعبير غير لفظى مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموما. وحتى الصمت - أحيانا - يمكن أن ينقل معنى معينا.

وعلى ذلك فإن للإتصال هدفا أساسيا هو نقل المعلومات أو المعانى . والمُرْسِلْ يهدف أساسا للتعبير عما يريد نقله للمُسْتقبِلْ وإشباع حاجة أو رغبة معينة. والمُسْتقبِلْ يهدف لتفسير وإدراك ما يعبر عنه المُرْسِلْ . ويتشكل سلوك المُسْتقبِلْ كرد فعل للرسالة التى تلقاها بحسب المعنى الذى إستخلصه فأدركه من هذه الرسالة ، ويعد الإتصال فاعلا إذا وصلت الرسالة للمستقبل وفهمها بوضوح كما قصد المُرْسِلْ . وتتأثر جودة الإتصال سواء كان لفظياً أو غير لفظى بدرجة قدرة المُرْسِلْ على تنظيم أفكاره وإختيار وسيلة أو وسائل التعبير وحسن صياغتها ، وعموما بوضوح وقوة التعبير. كما تتأثر جودة الإتصال - أيضاً - بقدرة المُسْتقبِلْ على تفسير وإدراك ما أرسله المُرْسِلْ .

طلب صاحب " سوبر ماركت " خمسمائة دجاجة من مدير مزرعة دواجن على أن تصله الكمية بعد شهر. وبعد أسبوع تبين لصاحب السوبر ماركت أنه قد بالغ فى تقدير حجم الطلب على الدجاج وأن الكمية أو الطلبية التى طلبها كانت كبيرة .فاتصل بمدير المزرعة تليفونيا وقال له " إقطع طلبيتى الى نصفين " وعندما وصلت الطلبية من المزرعة ، فوجىء صاحب السوبر ماركت بها وقد تضمنت خمسمائة دجاجة وكل منها مقطوعة لنصفين .

ولعل هذا المثال البسيط يوضح أهمية الإتصال فى مجال الأعمال . إن قصور الإتصال يعد سبباً فى كثير من المشكلات والخلافات الشخصية بين الناس ، كما يعد سبباً فى كثير من المشكلات التنظيمية داخل المنظمات .

وفى الإدارة الحديثة أو المعاصرة التى تقوم على فرق العمل المتعددة أصبح للإتصال أهمية متعاظمة حيث إتسعت شبكة الإتصالات . فالموظف الواحد قد ينتمى لعدة فرق أو مجموعات عمل فى وقت واحد . فهو يعمل فى الإدارة التى ينتمى إليها ويعمل أيضاً فى فريق عمل آخر مؤقت أو أكثر لإنجاز مهمة معينة . من ناحية آخرى فإن القصور فى الإتصال بعملاء أو جمهور المنظمة فى أسواقها الداخلية أو الخارجية سواء من خلال أداء مندوبى البيع أو من خلال الإعلانات يمكن أن يؤثر سلبا فى عدة نواح . مثل تدنى صورة المنظمة فى أذهان عملائها أو جمهورها و/أو إنخفاض مبيعاتها و/أو إنخفاض أرباحها .

وبالنسبة للمديرين ، يعد الإتصال عنصرا هاما فى ممارساتهم للعملية الإدارية التى تتألف من وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة .فكيف يستطيع المدير نقل وتوضيح رؤيته وأهدافه وخططه لمرؤسيه ما لم يكن ماهرا فى الإتصال . وكيف ينظم وينسق جهود مرءوسيه بنجاح ويفوضهم فى بعض المهام ما لم يكن متمكنا فى إتصالاته بهم .أما فى القيادة ، فلن يكون المدير - كقائد - مؤثرا في مرءوسيه وملهماً ومحفزا لهم على الأداء المثمر وعلى الإبتكار والتميز إلا بإتصال مؤثر . وفى ممارسته لوظيفة الرقابة فإن الإتصال هو سبيله لجمع المعلومات اللازمة للمتابعة وتقييم الأداء وتحديد وتحليل الإنحرافات وصنع قرارات العلاج . ولما كان صنع القرارات هو جوهر الإدارة ، فلن يتسنى تحديد

المشكلة أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها واختيار أنسبها فى غياب المعلومات التى يهيؤها الإتصال .

وبالنسبة لكل العاملين أيا كانت مستوياتهم رؤساء كانوا أم مرءوسين فإن القدرة على الإتصال الفاعل أو الناجح هى سبيل رئيسى للتقدم الوظيفى وتحقيق الذات .فإن تواضعت قدرة موظف أو موظفة فى الإتصال فقد لا تتاح فرصة لإقناع الرؤساء بالمطلب أو المُقْتَرَحْ .قد لا تتاح فرصة النقل المرغوب أو الترقى المطلوب .وتبدو أهمية الإتصال أكثر وأكثر إن كانت الوظيفة بطبيعتها تتطلب إتصالا مكثفا بآخرين .مثل وظيفة مندوب مبيعات أو موظف علاقات عامة .

سيساعدك الإستقصاء التالى على زيادة حساسيتك لأهمية تحرِّى الإتصال الكامل والواضح فى العمل .

إختبـــر فاعليتك فى الإتصـــال

يتكون المقياس التالى من أوصاف متضادة لنمط الإتصال . فعلى كل سطر تجد جملتان تتدرجان على مقياس من (٧) إلى (١) . قيم نمطك فى الإتصال بوضع دائرة حول الرقم الذى يتفق مع عادتك فى الإتصال .إن لم تكن تعمل كمدير ، تخيل كيف سيكون الوضع من واقع عملك وتجاربك فى الاتصال بالناس.

اعتقد ان إتصالى بمرءوسى :

- يزيد من مصداقيتى	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- يقلل من مصداقيتى
- دقيق	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- غير دقيق
- واضح	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- غير واضح
- يجيب على الأسئلة أكثر مما يثير أسئلة	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- يثير أسئلة أكثر مما يجيب عليها
- فاعل (*)	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- غير فاعل
- كفء	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- غير كفء
- منتج	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- غير منتج
- يؤدى للنتائج التى أريدها	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- لايؤدى النتائج التى أريدها
- مؤثر	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- غير مؤثر
- يهيىء صورة إيجابية عنى	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- يهيىء صورة سلبية عنى
- جيد	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- سيىء
- ماهر	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- غير ماهر
- هادىء ومسترخ	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- مشدود متوتر
- مجز	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- غير مجز
- لا يربكنى أو يحيرنى	٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	- يربكنى ويحيرنى

الرصيد الإجمالى ....(يحسب بجمع الأرقام التى وضعت حولها دائرة)

إن كان رصيدك الإجمالى (٨١) أو أكثر ، فقد حللت نفسك كمتصل فاعل جدا. وإن كان رصيدك من(٥٩) إلى (٨٠) ، فقد حللت نفسك كمتصل فاعل . وإن كان من (٣٧) إلى (٥٨) ، فقد حللت نفسك كمتصل غير فاعل ، وإن كان رصيدك الإجمالى من (١٥) إلى (٣٦) فقد حللت نفسك إلى متصل غير فاعل للغاية .

ولزيادة دقة تقييم ذاتك ، إسأل شخصا آخر يعرفك ليقيم نمطك الإتصالى، باستخدام هذا الإختبار ، ومن الطبيعى أنك ستستطيع تحسين إتصالك -إن كنت تحتاج لذلك فعلا-بدراسة هذا الفصل بهذا الكتاب وكذا من كتب أخرى تناقش نفس الموضوع

(*) الفاعلية هى قدرة على تحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة .وهكذا فالإتصال الفاعل هو الذى يحقق للمتصل ما يريده من آخر أو آخرين .

عملية الإتصال

تتطلب صياغة الرسالة المراد نقلها لطرف آخر عناية ودقة بحيث يفهمها المُستقبِلْ كما قصد المُرسِلْ . وفى إجتماع عقده أحد المديرين بمرءوسيه بهدف الاتفاق على إجراءات لتحسين الجودة، قال المدير لأحد الفنيين "الجودة تراها فى عين من يراها." مشيرا لعينيه وبعد الإجتماع قال هذا الفنى لزملائه " لا تتعبوا أنفسكم فالمدير يرى الجودة برؤيته الذاتية ." وبينما كان المدير يقصد أن العميل هو الحكم النهائى على الجودة، فقد فهمها المرءوس على أن الجودة هى ما يراه هذا المدير ذاتيا.

خطوات عملية الإتصال

تتعدد مراحل عملية الاتصال . وتتوزع هذه المراحل بين المُرسِلْ والمُستقبِلْ. لنبدأ أولا بالمرسل . أنه : (١) يحدد هدفه من الإتصال ، (٢) يختار الفكرة، (٣) يختار وسيلة التعبير ويصيغ رسالته، (٤) يرسل رسالته.

١- تحديد هدف الاتصال

لا يتصل أحد إلا لهدف أو لحاجة . قد يكون الهدف الحصول على شىء، أو قد يكون التعبير عن رأى أو شعور معين مثل تعاطف أو مواساة أو حب أو إستنكار أو كُره .. إلخ .

٢- إختيار الفكرة

يحتاج المُرسِلْ لتحديد الفكرة موضوع الإتصال . فكرته التى سيطرحها على المُستقبِلْ. والمُرسِلْ الماهر هو الذى يكوِّن أكثر من فكرة ثم يقيم أفكاره ليختار

أنسبها .

خذ مثلا موظف هدفه الحصول على إجازة . سينشىء أكثر من فكرة فى هذا الصدد . مثلا، الفكرة الأولى هى أن العام قارب على الإنتهاء وأن رصيد الإجازة غير المستغل لا يرحّل للعام التالى . والفكرة الثانية أنه مرهق ويحتاج لفترة راحة. والفكرة الثالثة أنه يستكمل دراسته ويحتاج لفترة تركيز فى الدراسة للإستعداد للإختبار .. وهكذا. ثم يقيِّم هذا الموظف كل من هذه الأفكار ويختار أنسبها أى ما يراه أفعل وقعا وتأثيرا على رئيسه (المُسْتقبِلْ). لنفترض أنه يعرف إهتمام وتقدير رئيسه بمن يدرسون ليحسنون مستقبلهم . إذن سيختار فكرة أنه يحتاج للإجازة للإستعداد للإختبار .

٣-إختيار وسيلة التعبير أو قناة الإتصال

هناك عدة وسائل أو وسائط أو قنوات لنقل رسالة المُرْسِلْ . هناك الهواء للكلمات المنطوقة، والورقة أو الأوراق للكلمات المكتوبة . وللكلمات المكتوبة أيضا يمكن استخدام البريد الإلكترونى . وهو نقل فورى أو آلى لرسائل مكتوبة على أجهزة حاسب آلى مرتبطة ببعضها . أو يمكن نقل الرسالة المكتوبة على لوحة بيانات إلكترونية متصلة بالحاسب مثل تلك نراها في محطات السكك الحديدية موضحة أرقام القطارات ومواعيد قيامها أو وصولها، وكذا فى المطارات أو أماكن تجمع العاملين فى المنظمات الكبيرة .

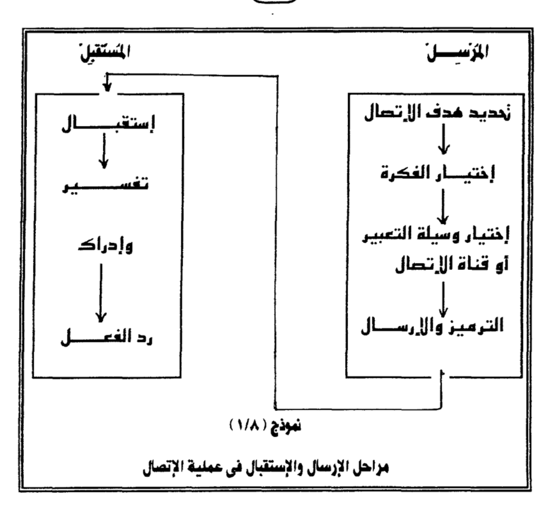
ومادمنا نتحدث عن كلمات سواء منطوقة أو مكتوبة، فنحن نتحدث عن إتصال لفظى حيث تكون الألفاظ هى وسيلة أو قناة التعبير. وهذا ما يميزها عن الإتصال غير اللفظى حيث تكون تعبيرات الوجه وحركات اليد أو الجسم هى

وسيلة التعبير . وأحد أهم مزايا الإتصال اللفظى المنطوق أو المكتوب أن الرسالة اللفظية يمكن نقلها والحصول على إستجابة المرسل لها فى وقت محدود للغاية . فان كان المُسْتَقبِلْ غير متأكد من معنى الرسالة ستتيح المعلومات المرتدة بسرعة للراسل أن يكشف موضوع عدم التأكد ويصحح رسالته . وعلى ذلك فان العيب الأساسى هو إحتمال التشويه أو التحريف خصوصا إن كان يجب أن تمر الرسالة خلال أو عبر عدد من الأشخاص .وكلما زاد عدد الوسطاء الذين تنتقل من خلالهم الرسالة، زاد احتمال التشويه أو التحريف .

أما الإتصال المكتوب، فيتضمن الخطابات والمذكرات والمجلات الدورية التى قد تصدر عن المنظمة، ولوحات الإعلانات بردهات المنظمة، أو أى وسيلة أخرى تنقل الكلمات المكتوبة أو الرموز . وعندما تكون الإتصالات معقدة ومطولة،كأن تكون وقائع إجتماع أو تكون فى شكل صياغة لسياسة إدارية أو قواعد منظّمة للعمل يحسن وجودصيغة مكتوبة أو سجل دائم يمكن مراجعته لوقائع الإتصال .

ومن المهم إختيار وسيلة أو وسيط نقل الرسالة بما يتناسب وطبيعة الرسالة المنقولة . وكذا بما يتناسب وطبيعة أو شخصية المُسْتقبِلْ . فمثلا لو أن مدربا لكرة القدم يود أن ينبه حارس مرماه لإحكام رباط حذائه . فقد يكون مناسباً أن يستخدم كلمة منطوقة لتنبيه الحارس . لكن من غير المناسب إرسال نفس الرسالة عبر لوحة بيانات إلكترونية، مثلا .

ويوضح النموذج التالى رقم (١/٨) مراحل عملية الإرسال والإستقبال موزعة على كل من المرسل والمستقبل :



نموذج (١/٨)

مراحل الإرسال والإستقبال فى عملية الإتصال

وفى تحديده أو إختياره وسيلة التعبير يقوم المُرْسِلْ أولا بترميز رسالته ثم ينقلها من خلال وسيلة أو قناة الإتصال .

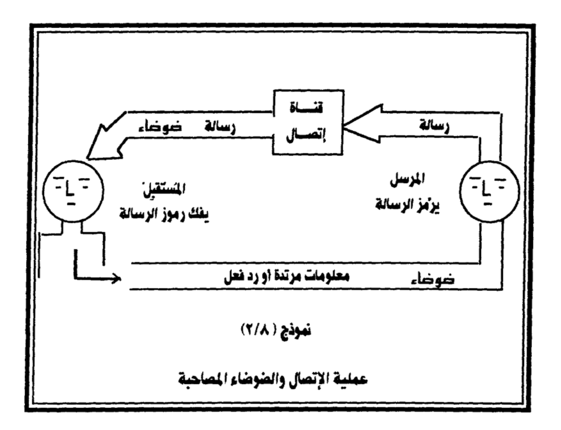
٤- ترميز الرسالة Encoding والإرسال

فى مرحلة الإرسال، يجرى ترميز الرسالة فهو تنظيم لأفكار المرسل الذى تتضمنها رسالته فى رموز الإتصال. هذه الرموز قد تكون كلمات أو إشارات أو إيماءات أو حركات لليد أو للجسم. وإذا ما إختار المُرْسِـلْ أن يستخدم الكلمات كرموز، فإن تمكنه من لغته سيسهل عليه ذلك كثيرا. أما إن إختار إستخدام تعبيرات الوجه كرموز مع الكلمات، فإن رسالته ستكون مؤثره عندما تنسجم

مدلولات لفظه مع تعبيرات وجهه .وحبذا لو إنسجم هذا كله مع حركات جسمه . إذ أن هذه الرموز كحزمة واحدة تكون أقوى وأكثر تعبيرا عن رسالة المُرسِل، ومن ثم أقوى تأثيرا فى المُستقبِلْ .

وعندما يُرَمِّز المتحدث رسالته، يتأثر ترميزه بأربعة عوامل هى:(١)المعرفة و(٢) المهارة و(٣) الإتجاهات. أما بالنسبة للمعرفة فإننا مقيدون – فيما ننقله للغير – بقدر معرفتنا فى الموضوع الذى نتناوله . فأنت لا تستطيع نقل مالا تعرفه . وحتى إن كانت معلوماتك مكثفة للغاية فقد لا يستطيع المستقبل العادى استيعاب رسالتك.وأما بالنسبة للمهارة فهى متطلب هام لصياغة الرسالة . فإن إفتقر مؤلف كتاب لمهارة الصياغه فلن تصل رسالته لطلابه أو لقرائه بالصيغة المرغوبة . كذلك فإن نجاحه فى الإتصال بطلابه أو بقرائه يتطلب مهارته فى القراءة والتحدث والإنصات، وشرح علاقات السبب والنتيجة . وبالنسبة للإتجاهات أو المشاعر إزاء المُرسِلْ أو موضوع الحديث فإنها ستؤثر في سلوكك خلال الإتصال .

وبعد أن يقرر المُرسِلْ أى وسيله أو قناة يراها أنسب لنقل المعنى ويقوم بترميز رسالته، تبقى المرحلة الأخيرة فى مهمته وهى الإرسال . يتمثل الإرسال فى القيام بالسلوك أو الفعل الناقل للمعنى . أى في الحديث أو الكتابة (كإتصال لفظى) أو بالتعبير بالوجه أو بحركة يد أو جسم (كتعبير غير لفظى). فمثلا قد تكفى نظرة عدم رضا من مشرف أو مدير لنقل رسالته لمرءوسه بعدم رضائه عن أدائه . كما أن إبتسامة منه فى إجتماع تعد تعبيرا مؤثرا عن رسالة مؤداها "أعجبنى رأيك". وعادة ما تتعرض الرسالة خلال إنتقالها من المُرسِلْ إلى المستَقبِل، للضوضاء . وهذا ما يعرضه النموذج التالى رقم (٢/٨)



نموذج (٢/٨)

عملية الإتصال والضوضاء المصاحبة

فالرسالة خلال نقلها إلى المستقبل عبر قناة إتصال تتعرض لضوضاء بدرجة أو بأخرى . فهناك - مثلا - الضوضاء المادية الصادرة عن صوت أو أصوات آلات أو أجهزة، أو موظفين بنفس المكان أو مكان مجاور، أو عن سيارات .وهذه الضوضاء قد تشوه الرسالة أو تشوش عليها . وهناك أيضا الضوضاء النفسية أى الإنفعالات لدى المستقبل مثل الخوف أو القلق أو الغضب، والتى تسبب عدم الإنتباه أو الإكتراث . وهي مصادر- لضوضاء داخلية تحول بين المُسْتقبِلْ وبين حسن واكتمال التفسير والفهم .

لنتحول الآن إلى **المُسْتقبِلْ** . إنه (١) يستقبل و(٢) يفسر أو يفك الرموز، وإدراك المعنى ثم (٣) يقوم برد الفعل كما يلى :

١- الاستقبال

يستقبل المُرْسِلْ ما يتلقاه بالحواس . فإن أرسل المرسل فكرته أو معلومته فى صيغة منطوقة فالأذن تستقبل . وإن كان الإرسال فى صيغة مكتوبة أو صيغة أخرى غير لفظية (مثل تعبيرات الوجه أو حركات الجسم) فالعين هى التى تستقبل . وقد يحدث الاستقبال - وهذا هو الغالب فى حالات كثيرة - بالأذن والعين معا . ثم ترسل الحواس ما استقبلته عبر الأعصاب إلى مركز الإدراك بالمخ.

٢- التفسير او فك الرموز Decoding

هنا يقوم المستقبل بتفسير الرسالة التى تلقاها . فبعد الاستقبال بالحواس ترسل هذه الحواس إشارات بما تلقته - عبر الأعصاب - إلى مركز الإدراك بالمخ . وهذا بدوره يفسر رموز الإتصال . وكيفما كان التفسير يكون الإدراك . فإن إستطاع المُسْتقبِلْ أن يفسِّر ما تلقاه بشكل سليم، فقد أحسن إدراك المعلومة أو المعنى الذى قصد المُرْسِـلْ نقله .

والمستقبل فى تفسيره للرسالة، يسعى لتحويلها أو ترجمتها إلى معنى مفيد يدركه . وهنا قد تتواجد معوقات للإتصال . فغالبا ما يفسر الناس ما يتلقون من رسائل وفقا لحاجاتهم ودوافعهم وتوقعاتهم . فالنشال - وهو ينشل - قد يفسر نظرة شخص مجاور له على أنه يرى عملية النشل، برغم أن هذا الشخص لم يلاحظ شيئا فى الحقيقة . ومن ينتظر صديقا له يتوقع حضوره فى السابعة مساء، ثم يسمع جرس الباب يدق، قد يفسر الأمر على أن صديقه وصل بغض النظر عن حقيقة ذلك .

بعد التفسير والإدراك من جانب المُسْتقبِلْ، يجيء رد الفعل . فإن تصرف المُسْتقبِلْ كما أراد أو توقع المرسل كان الإتصال ناجحا ككل . فمن وجهة نظر المدير أو الرئيس يقاس نجاح الرسالة بمدى تطابق ما فعله المرءوس مع ما أراده رئيسه. ومن وجهة نظر الموظف كمرءوس، يقاس نجاح رسالته بمدى تفهم أو استجابة رئيسه لمطلبه . ومن وجهة نظر البائع، يقاس نجاح رسالته بمدى تأثر وإقتناع العميل بما قاله البائع، ومن ثم بمدى إقدامه على الشراء أو التعاقد .

٣- رد الفعل

والمُسْتقبِلْ وقد أدرك معنى الرسالة (سواء كان إدراكه صحيحا أو غير صحيح) يتصرف . يتحرك أويتكلم وهذا هو رجع الصدى، فإن تحدث أو كتب أو عبر بعينيه أو بوجهه أو يديه أو جسمه، فانه يقدم معلومات أو معانى مرتدة للمرسل . هذه هى إستجابة المستقبل . وهى إستجابة قد تكون كما أراد المرسل، أو لا تكون . فقد لا يفهم المرسل إليه الرسالة، أو يفهمها لكنه لن يستجيب لها لسبب أو لآخر .

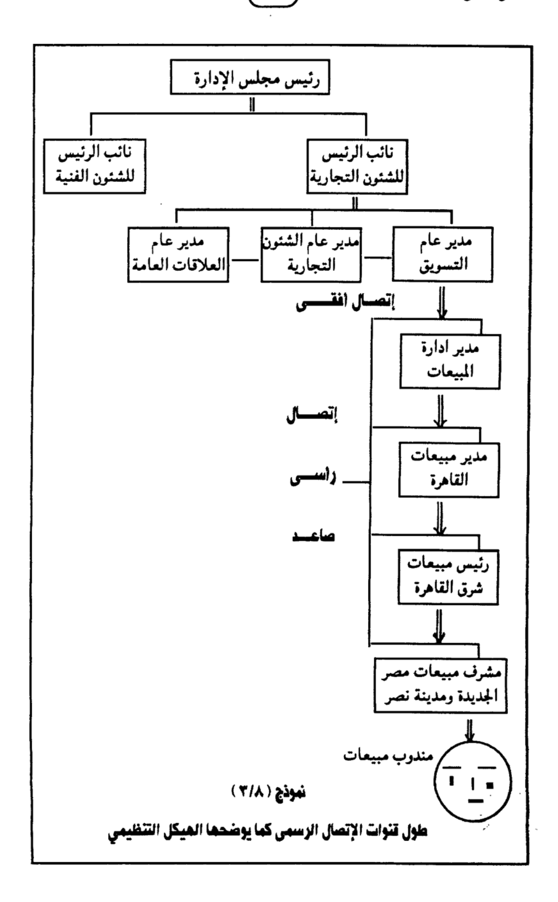
خذ مثلا، أن مديرا لمصنع ملابس جاهزة وقد تلقى رسالة من مُورِّد للقماش يخطره باستحقاق موعد سداد قيمة القماش المورد للمصنع . وأنه فى حالة تأخر السداد ستُتَخَذ الإجراءات القانونية . إن مدير المصنع يفهم الرسالة، لكنه يقرر ألا يستجيب لها .لأنه يرى القماش الذى تلقاه مخالفا للمواصفات المتفق عليها . وهنا فإن عدم إستجابة المستقبل لا ترجع لقصور فهم الرسالة، بل لسبب آخر غير ذلك .

القنوات التنظيمية للإتصال

تنتقل الرسائل فى المنظمات عبر قنوات أو مسارات متعددة . قد تكون قناة الإتصال رسمية أو غير رسمية . كذلك قد تكون هابطة من أعلى، أى من مستوى إدارى أعلى لمستوى أو مستويات أدنى . أو تكون صاعدة من أدنى لأعلى . وقد تكون أفقية. وأخيرا قد تكون عرضية مائلة أى من مستوى أو مستويات أعلى لمستوى أو مستويات أدنى لكنها فى إدارة أو قسم غير ذلك الذى يَتْبع الإدارة الأعلى . وإليك شرحا لذلك .

قنوات الإتصال الرسمية

قنوات الإتصال الرسمية هى المسارات الرسمية لإرسال معلومات داخل وخارج المنظمة . ويتمثل المصدر الأولى للمعلومات عن القنوات الرسمية فى خريطة الهيكل التنظيمى . فهى توضح القنوات التى يُفتَرَضُ أن تسلكها الرسائل . فبالنظر إلى الهيكل التنظيمى يستطيع باحث تسويقى بإدارة التسويق أن يعرف كيف ينقل رسالته إلى رئيس مجلس إدارة الشركة . إنه سيقدم طلبه لمدير إدارة التسويق الذى سيرفعه بدوره لرئيس مجلس الإدارة . وفى كثير من الشركات الكبيرة التى يكون هيكلها التنظيمى هرميا متعدد المستويات الإدارية يكون على الموظف أو العامل البسيط أن يرسل رسالته أو طلبه عبر ست أو سبع مستويات إدارية أو تنظيمية، أو أكثر كما يوضح النموذج التالى رقم (٣/٨)



نموذج (٣/٨)

طول قنوات الإتصال الرسمى كما يوضحها الهيكل التنظيمي

ولا شك أن رسالة هذا الموظف التى ستنقل عبر ست مستويات تنظيمية حتى تصل للمستوى السابع وهو رئيس مجلس الإدارة، ستستغرق وقتا طويلا نسبيا فى رحلة الصعود ثم رحلة العودة بالقرار الذى سيتخذه الرئيس . وأن هذا قد يسبب درجة من القلق وانخفاض الرضاء لدى هذا الموظف . لكن يمكن تخفيف هذا الوضع لو أتيحت درجة من اللامركزية، فـفوض رئيس مجلس الإدارة بعض سلطاته إلى نائبه وبعضها إلى مستوى المدير العام أو أقل .

قنوات الإتصال غير الرسمية

يحدث الإتصال غير الرسمى عندما يتبادل موظفون أو موظفات بالمنظمة معلومات وآراء مع أقرانهم أو حتى مع شاغلى مستويات وظيفية أو تنظيمية أعلى . كل ما فى الامر أن الإتصال لا يأخذ طابعا رسميا . مثلا عندما يلتقى موظفون - كزملاء - فى المصعد أو المقصف (الكافيتريا) أو فى رحلة نظمتها الشركة أو الهيئة .

وقد يميل موظف لعدم الإتصال برئيسه مستفسرا عن أمر معين أو طالبا لرأى أو مشورة. لكنه يتحدث مع زميل له يراه متمرسا وخبيرا فى الموضوع الفنى الذى يحتاج لمشورته فيه . وهنا فالإتصال يتم خارج قناة أو قنوات الإتصال الرسمية . ولا شك أن الاتصالات غير الرسمية تكمل أو تتكامل مع الإتصالات الرسمية .

وتعد الأحاديث المتبادلة والمشتركة للموظفين(*) صورة رئيسة لوسائل غير رسمية لنقل المعلومات فى المنظمات . وهى تمثل مسارات متشابكة تستخدم لتمرير معلومات وشائعات ونميمة . كما قد تستخدم لنشر أو تسريب معلومات

(*) Garpevine

أو شائعات عبر قنوات غير رسمية .

فمثلا تريد الادارة أن تلمح للعاملين بأنها ستخفض قدر الحوافز الجماعية ما لم يكونوا أكثر حماسا وأعلى إنتاجية فى العمل . ورغم أنها ما زالت تفكر فى ذلك ولم تتخذ قرارا بعد، فإن نقل هذا الاتجاه للعاملين عبر شبكة أحاديثهم المشتركة قد يؤدى لزيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم .

وهناك عدة خصائص هامة للأحاديث المشتركة للعاملين، أهمها :

أ- تعد هذه الأحاديث مصدر المعلومات الرئيسى للعاملين والعاملات عن الأحداث فى المنظمة . وغالبا ما يكون تأثيرها عليهم أقوى من الرسائل التى يتلقونها عبر قنوات الإتصال الرسمية، والتى يعتبرونها أخبارا قديمة أو بائخة .

ب- تنتقل المعلومات عبر أحاديث العاملين بسرعة ملحوظة، لا سيما إن كانت المعلومة هامة . فمثلا معلومة عن إستقالة مفاجئة لأحد المديرين أو فصل موظف أو تغيير فى مواعيد العمل، قد تنتشر خلال المنظمة فى نصف ساعة أو أقل .

جـ- غالبا ما تكون المعلومات المنقولة عبر الأحاديث المشتركة للعاملين، صحيحة .لذلك فهم يصدقون معظمها طالما تلقوا تعزيزا لتصديقها من قبل.

د- عادة ما تنتقل الرسائل عبر الأحادث المشتركة شفاهة فى صيغة لفظية وكذا غير لفظية . ومع ذلك فقد يستخدم العاملون صيغة كتابية عندما

يتناولون معلومات مكتوبة فى مظاريف أو أوراق مطوية .

هـ - أحيانا يسرب المديرون أخبارا عبر شبكة الأحاديث المشتركة للعاملين لإستشراف رد فعلهم إزاء موضوع شائك أو مثير للجدل، وقبل اتخاذ قرار رسمى بشأنه . لنفترض مثلا أن الإدارة تتجه لإستبدال نظام للحوافز الجماعية بآخر يضم حوافز جماعية وأخرى فردية للمتميزين . إنها ستسرب أخبارا عن هذا الاتجاه . وتقيس رد فعل العاملين . فإن كان سلبيا تماما، فقد تغير القرار أو تغير خطة تنفيذه .

الشائعات

الشائعة هى معلومة كاذبة تصاغ أحيانا فى قصة قصيرة، غالبا ما تُقال همسا. ويصدرها شخص غير مخول بالإدلاء بالمعلومة، معبرا عما فى ذاته أو فى اللاشعور من اتجاهات أو آمال أو توقعات أو إحباطات أو رغبات مكبوتة أو غيرة أو حقد تجاه شخص آخر أو أكثر . وغالبا ما تكون الشائعة إحدى أسلحة الحرب النفسية سواء فى المجال السياسى أو فى مجال الأعمال بين رجال الأعمال أو على مستوى المنظمة الواحدة. وفى بيئة العمل تتنوع موضوعات الشائعات . فمثلا قد تتمثل فى نقل مدير، أو ترقية فلان، أو زواج مدير من سكرتيرته، أو إنحراف أخلاقى لفلان أو علان، أو حوافز متوقع صرفها أو تغيير فى مواعيد العمل، وما إلى ذلك .

وللإشاعة أو الشائعة أطراف ثلاثة . أما الأول فهو مُرَوِّجها. وأما الثانى فهو موضوع الإشاعة، وأما الثالث فهو مستقبلها. وتُنْسَجُ الشائعات وتروج لعدة أسباب أهمها :

أ - نقص الحقائق أو عدم الإعلان عنها لجمهور العاملين .

ب- التغطية على أخطاء أو إنحرافات حدثت من أشخاص ذوي نفوذ أو أشخاص يدعمهم آخرون "مسنودين"

جـ- غياب أو قصور ديمقراطية الإدارة، واتجاه المديرين لاستخدام بعض المرءوسين فى التجسس على زملائهم .

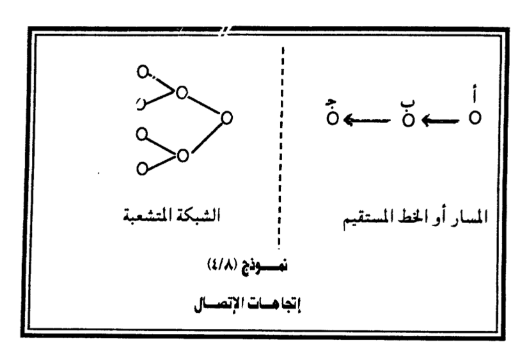
د- إفتقاد الثقة بين المدير ومرءوسيه بحيث يسيئون تأويل أو تفسير تصرفاته ويسهل عليهم قبول أو إصدار شائعات ضد المدير .

هـ- رغبة فرد أو مجموعة فى الإنتقام من فرد آخر سواء كان زميلا، أو مديرا أو مساعدا للمدير .

وعادة ما يقوم مصمم الشائعة بتلقف واستخدام معلومات قليلة متفرقة وتركيبها فى قصة تتفق مع هواه ومع أهواء واشتياق آخرين . ويراعى أن تكون هذه القصة مؤيدة أو معززة لشكوكهم ومخاوفهم أو لتوقعاتهم، أو منسجمة مع كراهيتهم لشخص لا يحبونه أو لا يستريحون إليه . كأن يكون مديرا سلطويا متحكما (شائعه سلبية) . وقد تأخذ الشائعة منحى إيجابيا. كأن يشيعون عن شخص يحبونه ويتوقعون منه خيرا أنه سيكون الرئيس أو المدير القادم . أو تعبر الإشاعة عن آمال وتوقعات طيبة للعاملين . فينسجون شائعة بشأن زيادة فى الحوافز أو خفضا لساعات العمل .

وتنتشر الشائعات فى عدة إتجاهات أو مسالك . فهناك المسار أو الخط المستقيم . حيث يخبر الشخص (أ)، الشخص (ب). والأخير يخبر الشخص (جـ)

وهكذا. أو تنتقل الشائعة عبر شبكة متشعبة، فالشخص (أ) يتصل بكل من (س) و(ص) . ويخبر كل منهما شخصين آخرين وهكذا . وقد يقوم



نموذج (٤/٨)

إتجاهات الإتصال

كل من (س) و(ص) ليس فقط بإخبار شخصين آخرين بل عدة أشخاص آخرين . وهذا ما يفسر سرعة إنتشار الشائعات على مستوى المنظمة ككل .

آثار الشائعات

فى الغالب تكون للشائعات آثار سلبية، هذه أهمها :

أ- تشويه مدركات العاملين - فرادى وجماعات - بشأن زملاء أو مرءوسين أو رؤساء وبشأن علاقات العمل .

ب- يؤدى تحوير الشائعات وسوء تفسيرها لتشويه وتضليل مضمون الرسالة أو الرسائل موضوع الاتصال. تشويه وتضليل التفكير والسلوك . وقد تؤدى لصراع بين أطراف فى بيئة العمل .

جـ- تؤثر الشـائعـات سلبـا على حكم وتقـدير الرؤسـاء بشـأن أداء وسلوك مرءوسيهم . وقد تؤثر سلبا على صنع الرؤساء لقراراتهم بشكل عام .

د- عندما تؤثر الشائعات سلبا على معنويات العاملين ورضائهم عن العمل، قد تؤثر سلبا على الإنتاجية الفردية أو الجماعية .

هـ- قد يترك موظفون أو موظفات أكفاء العمل بالمنظمة كإستجابة لشائعات مسَّتهم . وغالبا ما يكون هؤلاء من خيرة موظفى المنظمة، ويبادرون لذلك لأنهم مطلوبون - لكفاءتهم - فى منظمات أخرى .

السيطرة على الشائعات

إن أول ما تفعله أو يفعله مدير عندما تسرى شائعة ليس البحث عن مروج الشائعة، لكن البدء بإبطال أثر أو مفعول الشائعة وتبديده . وفى مجال الأداء التنظيمى بالمنظمات المختلفة، هذه نصائح للمديرين لإيقاف الشائعات والسيطرة عليها :

أ- نقل واضح ودقيق ومفهوم للمعلومات والحقائق التى يحتاجها العاملون والعاملات . فكلما قلت هذه المعلومات والحقائق تزايدت فرص نسج وانتشار الشائعات .

ب- مراعاة أن يكون الإتصال دوريا و سريعا .

جـ-تشجيع العاملين والعاملات على إستخدام قنوات الإتصال الرسمية دون تردد أو خوف . أى تحسين الإتصالات الرسمية الرأسية الصاعدة بشكل خاص .

د- تشجيع الاتصالات المباشرة وجعلها أيسر وأرحب من الإتصالات غير المباشرة .

هـ- إشراك العاملين والعاملات فى عمليات صنع القرار بما يتناسب ودرجة توافر كل من قدراتهم ورغباتهم فى هذا الشأن .

مقابلات المصادفة (*)

يمكن أن يمثل الإتصال غير الرسمى بين المديرين والعاملين قناة إتصال غير رسمية فاعلة وكفؤة . إن المديرين الفاعلين لا يقيدون إتصالاتهم بالإجتماعات الرسمية لكنهم يجمعون معلومات قيمة خلال مقابلات المصادفة .

وقد تحدث وقائع الإتصال تلقائيا أو مصادفة فى كافيتريا المبنى أو بالمصعد أو خارج مقر العمل مطعم أو مقهى أو فى مكان عام آخر . فمثلا - خلال تواجدهما فى المصعد - إن سأل مدير أحد مسئولى التسويق عن ما حدث بشأن العقد المزمع إبرامه مع أحد عملاء الشركة، فقد يحصل فى دقيقتين على معلومة كان يمكن أن يخصص لها إجتماعاً يستغرق نصف ساعة .

وتختلف مقابلة المصادفة عن أسلوب الإدارة بالتجوال - حيث ينتقل المدير من مكتبه ليمر على الموظفين بمواقع عملهم - فى أن الإتصال خلال الإدارة بالتجوال يكون عمديا ومخططا . بينما تكون مقابلة المصادفة غير مخططة .

ويحتاج المديرون لأن يتقبلوا قنوات الاتصال غير الرسمية وأن يحاولوا استخدامها لصالحهم وصالح العمل . إن تجاهل هذه القنوات قد يؤدى إلى خسارة معلومات قيِّمة ومفيدة فى التقييم والتخطيط وصنع القرار.

(*) Chance Encounters .

إتجاهات الإتصال

تنتقل الرسائل فى المنظمات فى ثلاثة إتجاهات :(أ) رأسية أى هابطة من أعلى لأسفل وصاعدة من أسفل لأعلى ، و(ب) أفقية ، و(جـ) أفقية مائلة عبر المستويات التنظيمية ويمكن أن تطور منظمة شبكة للإتصالات وفق هذه الإتجاهات. وشبكة الإتصال تمثل نمطا أو إنسيابا لرسائل متداولة ضمن تنظيم المنظمة .

الإتصال الرأسى

يتضمن الاتصال الرأسى نوعان من الإتصالات . الإتصالات الهابطة من مستوى أو مستويات أعلى لمستوى أو مستويات أدنى . وكذا الاتصالات الصاعدة من أدنى لأعلى .

الإتصال الهابط

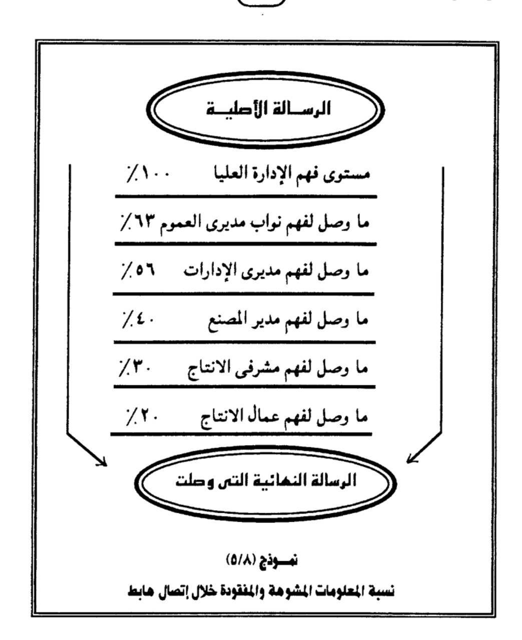
يتمثل هذا الإتصال فى إنسياب رسائل من مستوى إدارى لمستوى إدارى آخر أقل . ويستخدمه المديرون للتأثير على مرءوسيهم وتوجيههم . وتتضمن الرسائل الهابطة - عادة - أهدافا واستراتيجيات وسياسات وتعليمات أو إجراءات للعمل. كما تتضمن تقييم المستوى الأعلى للمستوى الأدنى.كذلك تجد مديرى الإدارة العليا يرسلون توجيهاتهم لمرءوسيهم فى منشورات أو تعليمات . زد على هذا أن الإتصال الهابط يساعد المديرين فى ممارستهم لوظائفهم تخطيطا وتنظيما وقيادة ورقابة .

ومن المناسب بل والمفضل أن يسمح الرؤساء باتصال ذى اتجاهين مع

مرءوسيهم. بمعنى أن توجيه المدير رسالة إلى مرءوسيه يقتضى تأكده من فهم مرءوسه للرسالة. وهذا يتطلب أن يشجع مرءوسه على الاستفسار واستيضاح ما قد يغمض عليه. وأما إذا كان الإتصال هابطا فقط من المدير دون السماح باتصال صاعد للاستفسار أو دون طلبه إتصالا صاعدا من مرءوسيه ليتأكد من فهم المرءوس، فهذا إتصال فى إتجاه واحد قد يؤثر هذا سلبا على فاعلية الإتصال.

فإن كان سلوك المرءوس هو ما توقعه الرئيس أو المرسل ، دل هذا على أن الرسالة قد استقبلت وتمت وقبلت . أما ان لم يتخذ المستقبل أى المرءوس - فى هذا الصدد - أى رد فعل أو كان رد فعله مختلفا عما توقعه رئيسه ، فهذا يعنى أن الرسالة قد لا تكون وصلت أو وصلت لكن المستقبل لم يفهمها أو فهمها ولم يستحسنها أو رفضها . وهنا يساعد الإتصال ذى الإتجاهين فى توضيح مدى فهم المستقبل للرسالة وسبب عدم فهمه أو استحسانه أو رفضه لها .

وأحيانا لا تكون الإتصالات الهابطة موفقة . فلأن الرسالة تنتقل عبر عدة مستويات إدارية ضمن التدرج التنظيمى ، فقد تشوه أو تُحرَف ويُساء تفسيرها . يوضح النموذج التالى رقم (٨/٥) مثالا يتضح منه أن ٦٣٪ فقط من مضمون رسالة الإدارة العليا قد وصل لمستوى نواب مديرى العموم ، وأن ما وصل منها للمستويات الأدنى وصل متناقصاً بسبب تعدد هذه المستويات ، وما يحدث لدى كل مستوى من تشويه أو تحريف أو حجب لبعض عناصر المعلومة .



نموذج (٨/٥)
نسبة المعلومات المشوهة والمفقودة خلال إتصال هابط

الإتصال الصاعد

فى الإتصال الصاعد ينقل العاملون فى مستوى أدنى معلومات أو توقعات أو تطلعات أو أفكار بمقترحات للمستوى الإدارى الأعلى. وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية وزادت درجة المركزية الإدارية ، طال الوقت المستغرق فى الإتصال الصاعد .

وهناك عدة سبل يمكن أن تتخذها الإدارة فى المنظمات لتيسير الإتصال الصاعد مثل

١- سياسة الباب المفتوح

تتيح هذه السياسة الفرصة لأى موظف لتقديم شكواه للإدارة العليا دون الاستئذان مقدما من رئاسته المباشرة . وهذا يساعد الموظفين على حل مشكلاتهم إضافة لتعزيز فاعلية الإتصال الصاعد . إذ يحاط المديرون علما بمشكلات الموظفين والعمل وأسبابها وآثارها المتوقعة .

٢- مقابلات الاحاديث المفتوحة (*)

فى هذا النوع من المقابلات تجتمع مجموعة موظفين شهريا مع إثنين أو ثلاثة من مديرى الإدارة العليا . ويتغير الموظفين من شهر لآخر . والموظفون هنا يمثلون وحداتهم الإدارية (أى الإدارات أو الأقسام) التى ينتمون إليها أكثر من كونهم مقدمين لأسئلة وإقتراحات شخصية . ويجيب المديرون على هذه الأسئلة وأسئلة آخرى تثور أو تثار خلال المقابلة . وتسجل وقائع المقابلة فى مذكرة تحفظ كمرجع لدى الموظفين بالإدارات والأقسام . ومن أمثلة الأسئلة التى تقدم خلال هذه المقابلات : "لماذا تأخر تركيب نظام تكييف الهواء الجديد فى إدارتنا ؟" و "متى سيبدأ تطبيق نظام الحوافز الجديد؟" .

٣- صندوق الشكاوى

تحرص منظمات كثيرة على وجود قنوات لتلقى الشكاوى من العاملين . شكاوى بشأن أمور مثل : معاملة المشرفين أو المديرين ، وظروف العمل ،

(*) Speakeasy Interviews.

والنزاعات الشخصية ، والمضايقات بين الجنسين ، وطرق العمل المرهقة أو غير الفاعلة .

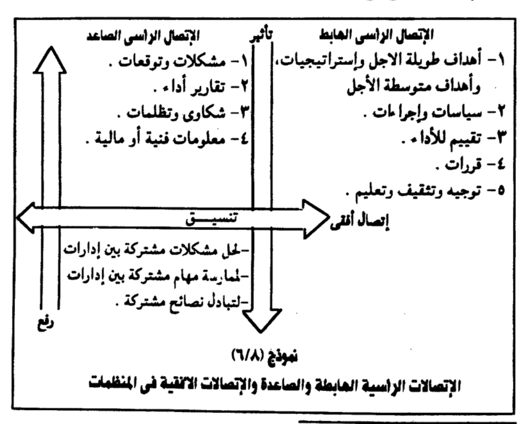
وتختلف درجة إقبال الموظفين على ولوج قنوات الإتصال الصاعد من المنظمات الأكثر بيروقراطية إلى تلك الأقل بيروقراطية . ففى المنظمات الأقل بيروقراطية يشعر الموظفون برحابة صدر الإدارة وترحيبها بشكاواهم وإقتراحاتهم . بينما فى المنظمات الأكثر بيروقراطية قد يخجل أو يهاب الموظفون من الإتصال الصاعد برؤسائهم الأعلى . فهم يدركون أن فى ذلك إنتهاكاً للتسلسل القيادى . وهكذا فإن خوف العاملين يحد من الإتصالات الصاعدة. فقد يخافون أن يرفض المديرون مقابلتهم أو التحدث إليهم . أو قد يخافون النظر إليهم باعتبارهم حملة الأخبار السيئة عن مشكلات أو معوقات فى مجال العمل .

الإتصـــال الأفقى

فى الإتصال الأفقى ، يتبادل العاملون – على نفس المستوى التنظيمى – رسائلهم . فقد يتحدث مدير لمدير آخر أو يتحدث موظفون وموظفات يعملون بإدارة واحدة مع بعضهم . يتبادلون معلومات أو نصائح بشأن العمل وجداوله ومواقفه . أو يتبادلون أحاديث شخصية . والإتصال الأفقى مطلوب لتبادل المعلومات وتكامل المهام والإختصاصات ومن ثم إنجاز العمل . فإن غاب أو تعثر الإتصال الأفقى فقد تتكرر جهود وأنشطة أو يتأخر إنجاز العمل أو تنخفض الجودة .

من ناحية أخرى فان الإتصالات الجانبية بين الزملاء يمكن أن تعزز قدرات الإبتكار(*) . لأن تبادل الأفكار وإحتكاك العقول فى جلسات أو حلقات التفكير الإبتكارى التى تسمى بـ "العصف الذهنى" (Brainstorming) يفرز أفكاراً إبتكارية مفيدة . وهى نتيجة ممتازة لاسيما إن حسنت عمليات الإتصال بين هؤلاء المفكرين .

ويوضح النموذج التالى رقم (٦/٨) إتجاهى الإتصال الرأسى هبوطا وصعودا وكذا الإتصال الأفقى فى المنظمات .



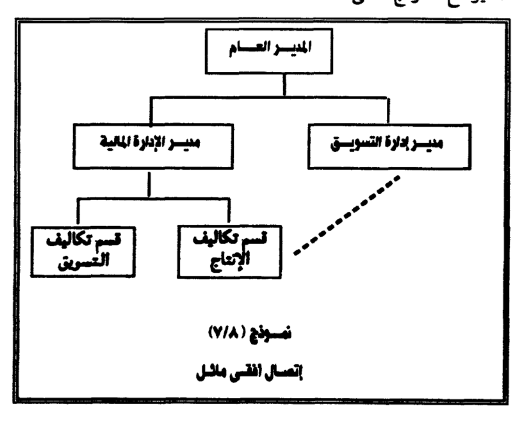
نموذج (٦/٨)

الإتصالات الراسية الهابطة والصاعدة والإتصالات الافقية فى المنظمات

(*) يأخذ **الإبتكار** عدة صور . فهو يتمثل فى تطوير لشىء موجود مثل عملية إنتاج أو أداء وظيفى، أو سلعة أو خدمة أو هيكل تنظيمى أو نظام إدارى . أو يتمثل فى فكرة قرار ناجع غير تقليدى لعلاج مشكلة قائمة ، أو فى إعادة ترتيب أو تجميع أو مكاملة بين عناصر أو أفكار متفرقة متعددة لتكوين شىء مفيد أو فكرة جديدة .

الإتصال الأفقى المائل (*)

يتمثل هذا الإتصال فى نقل رسائل بين مستويات تنظيمية أعلى أو أدنى فى إدارات مختلفة . وهو ليس إتصالاً رأسياً تماما بل يأخذ شكلا عرضيا مائلا . كما يوضح النموذج التالى :



نمـــوذج (٧/٨)

إتصـــال افقـــى مائـــل

فعندما يحتاج مدير التسويق لمعلومات لازمة لتسعير منتج معين، تجده يتصل برئيس قسم فى الإدارة المالية طالبا هذه المعلومات . وقد يتصل رئيس القسم بدوره بإختصاصى فى معالجة البيانات فى قسم أو شعبة المعلومات . وهكذا يكون مدير التسويق قد بدأ سلسلة للإتصال تذهب لمستوى أدنى فى الهيكل التنظيمى وكذا عبر الهيكل نفسه فى خط عرضى مائل .

(*) Diagonal .

الإتصال غير اللفظى

فى الإتصال غير اللفظى أو اللغة الصامتة إن جاز التعبير ، يرسل المرسل رسالته برسائل أخرى غير اللغة . إن تكامل الإتصال اللفظى وغير اللفظى يمكن أن يزيد - لحد كبير - من فاعلية الإتصال . إن الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرءوسين ، وبين الزملاء فى بيئة العمل سيكون صعبا لو إقتصر - فقط - على تفسير الإتصال المنطوق أو المكتوب . لأن تعبير أو تعبيرات وجه المرسل أو حركة جسمه أو ما نسميه بحركة الجسم ، قد تعبر أقوى مما تعبر عنه الكلمات .

فالوجه الباسم أو المبتسم يعطى تعبيرا يختلف عن وجه عابس أو مقطب الجبين. ولا ننسى أن هناك لغة للعيون قد تعبر أقوى من تعبير الكلمات . كما أن حركات اليد قد تنقل عواطف وانفعالات مثل العدوانية والخوف والخجل والفرح، والغضب والصلف . وقد نهى الله فى كتابه الكريم عن الصلف فى قوله فى سورة لقمان، " ولا تصعِّر خدك للناسِ ولا تَمْشِ فى الأَرْضِ مَرَحاً إن الله لا يحب كل مختال فخورٍ" (*)

إن كيفية تعبيرك غالبا ما تكون أقوى تأثيرا مما تقول شفاهه . لنتخيل موظفا وقد دخل الى مكتب رئيسه فجلس واضعا ساقاً على ساق . هذه هى لغة جسمه. فكيف سيفسرها المدير ؟ إنه سيدرك مرءوسه كشخص لا يحترمه . هذا هو المعنى الذى نُقِلَ للمدير من خلال حركة أو وضع أو لغة الجسم . خذ مثالا آخر ، شخصان مجتمعان ، وقد لملم أحدهما أوراقه ومال للأمام فى جلسته مع حركة

(*) سورة لقمان (١٨)

ساقيه بما ينقل للطرف الآخر أنه غير راغب فى استمرار الإجتماع وأنه يهم بالوقوف للخروج .

وعلى ذلك فمن المهم إدارك أن الرسائل غير اللفظية لا يمكن تفسيرها بأسلوب موحد . أى أنه لا يوجد قاموس يحدد معنى كل رسالة . فالتعبير غير اللفظى قد يعنى أشياء مختلفة لأناس مختلفين . فمثلا إيماءة الرأس قد تفسر على أنها تعنى "نعم" . لكن الشخص الذى أومأ برأسه قد يقصد أن ينقل رسالة "أنا فهمت" . ومع إختلاف الثقافات يختلف تفسير الإيماءات أو حركات الجسم . فقد ترى هنديا لأول مرة لكنك لا تعرف معنى إيماءات وحركات الجسم لدى الهنود . فإذا حرك الهندى رأسه يمينا وشمالا قد تفسر أنت هذه الحركة على أنها رفض أو عدم موافقة . لكنها - حقيقة - تعنى الموافقة ، تعنى "نعم" .

الرأس والوجه والعيون

تعد حركات الرأس وتعبيرات الوجه وحركة أو لغة العيون أكثر الرسائل غير اللفظية تعبيرا عن اتجاهات الناس نحو الآخرين. وتعد حركة العين وأسلوب النظرة معبرة إلى حد كبير. خذ مثلا طفلا فى عمر سنة أو أقل قليلا ، وقد أتى بسلوك ترفضه أمه. سيفهم نظرة عدم الرضا فى عيون أمه ويحاول ألا يكرر هذا السلوك، أو يحاول إسترضائها. هنا عبرت لغة العيون بما تعذر التعبير عنه بالكلام. هذا مجرد مثال والأمثلة الأخرى على هذا كثيرة . خذ مثلا آخر ، موظف يحدث رئيسه بفخر عن ما يراه إبتكاراً هاما توصل اليه. يقول الرئيس "ممتاز". لكنه يدير رأسه يمينا وشمالا ويقطب جبينه ويحرك عينيه لأعلى كتعبير عن الدهشة وعدم الرضا. سيفهم الموظف هنا أن مديره - وإن قال "ممتاز" - إلا أنه يعنى- فى

الواقع – أنه لم يتقبل الفكرة.

وعندما تمتزج حركات الرأس وتعبيرات الوجه وحركات العين معا فإنها تكون أقوى تعبيرا عما لو تم التعبير بأحدها وحده .

ومع ذلك فإن الإتصال بالعين وحده يمكن أن يكون معبراً وذو معنى . والناس الذين ينظرون مباشرة إلى الآخرين عندما يحدثونهم يعتبرون غالبا ذوى ثقة بالنفس . أما الذى لا ينظر لمن يحدثه خلال الحديث إليه فهذا مؤشر غالبا على إنخفاض الثقة بالنفس .

الوقفة او الجلسة

إن وضع الجسم فى الوقوف أو الجلوس يعد دليلا يستخدم للتعبير عن اتجاهاتك نحو شخص آخر . فأنت إن ملت تجاهه فى وقفتك أو فى جلستك فهذا يعبر عن شعور موات أو إيجابى إزاء أو تجاه الرسالة التى ينقلها اليك . أما إن ملت للخلف فهذا ينقل معنى عكسيا . خذ مثلا آخر من يضع يديه فى وسطه سواء فى الصغار أو الكبار من الناس ، قد تنقل هذه الوقفة تعبيرا عن التهكم أو الإستخفاف بالطرف الآخر أو التعالى عليه .

من ناحية أخرى فان الوقوف بإستقامة يفسر – عموما – كمؤشر على الثقة بالنفس (من دلائل هذه الثقة – إضافة للوقفة المنتصبة – الجلسة المنتصبة والنظرة المباشرة للطرف الآخر ونبرة الصوت المتزنة والكلمات المحددة والنطق الواضح وخطوات السير الثابتة غير المترددة) . أما الوقفة أو الجلسة المسترخية فقد تدل على إنخفاض الثقة بالنفس ما لم تكن بسبب إرهاق زائد أو ضعف واضح .

الصـوت

غالبا ما ينقل الصوت أو طريقة الحديث معنى أكثر تأثيرا من مجرد ما يقال فعلا . والصوت الممتاز هو الذى تتنوع طبقاته ونبراته، ويميل إلى المقام المتوسط وحيث تخرج الكلمات بمعدل سرعة متوسط . أما الصوت غير الجيد فهو ذلك الذى يستمر على طبقة ونغمة واحدة بشكل رتيب وممل . وحيث يكون مقام الصوت عال أو منخفض، ومعدل إخراج الكلمات سريع أو بطىء .

وهذه بعض مقترحات لتطوير صوتك فيكون مؤثرا أو أقوى تأثيرا

كيف تتحدث بصوت مؤثر

إن جودة صوتك تضيف دائما الى صورتك فى أذهان الناس . ستساعدك هذه المقترحات كثيرا فى هذا الصدد :

١ - تجنب الصوت الاخنف

أخرج كافة الأصوات من فمك ولا تخرج أصواتا من أنفك . إن كانت لديك هذه المشكلة، فانتبه لإخراج الأصوات من أنفك فقط .

٢ - غير مقام او طبقة صوتك

فأنت إن تحدثت بطبقة واحدة مملة سيصبح صوتك مملا غير جذاب أو مؤثر. مارس ما يشبه الغناء فى معظم أحاديثك حتى تتمكن من تطوير مهارة تنويع طبقات صوتك

٣ - لا تتردد بين الكلمات

أن تخرج كلماتك مسترسلة لا سريعة ولا بطيئة، يعد أمرا هاما . فالتردد يعد دليلا غير لفظى على الإضطراب وعدم الأمان . وقد يعتقد الناس أنك تفتقر لفكر محدد أو رؤية واضحة فى تعبيراتك اللفظية . إن كانت لديك هذه المشكلة فيمكن معالجتها بتقليل سرعة حديثك .

٤ - تجنب الإسراف فى التنفس

إن من يتنفس غالبا بعد كل كلمة، لن يبدو معبراً جيدا ومؤثرا . إن كانت لديك مثل هذه المشكلة إملأ رئتيك بالهواء قبل التحدث، وتدرب علي ذلك حتى تستطيع التحدث . بجملتين دون أن تأخذ نفسك .

الـــزى

عندما ترى شخصا جيد الملبس حسن الهيئة فإنك - غالبا - ستميل لأن تنصت له بعناية . ولن يكون الأمر كذلك مع شخص أهمل ملبسه ومظهره . فارتدى ملابس غير مناسبة أو غير مرتبة أو منسجمة. وعندما تنظر لملبس شخص يمكن أن تصنّفه وفقا لما يدل عليه زيه . فهناك غالبا فرق بين زى مدير وزى عامل.

لذلك ترى الباحثين عن الوظائف وغيرهم ممن يكون ملبسهم ومظهرهم هاما فى التأثير فى آخرين، يهتمون بزيهم ومظهرهم العام لحد كبير . لكن الإسراف فى الإهتمام بذلك قد يشغل الناس بمظهرك عن مخبرك . ينشغلون بالملبس أو تسريحة الشعر عن ما تقوله أنت .

وتجدر الاشارة إلى أن الملبس قد لا يعبر تماما عن شخصية الفرد. نعم إنك قد تنبهر فى بداية لقائك بالشخص الوجيه أو بالفتاة الأنيقة أو المتأنقة . لكن حديثه أو حديثها معك قد يكشف سطحية التفكير وتواضع القدرات الشخصية . لذلك قالت العرب قديماً: "يُستقبل المرء بثوبه .. ويُودَّعُ بعقله ." و"يظل الرجل مهيباً حتى يتكلم".

مؤثرات غير لفظية اخرى

يمكن - فى هذا الصدد - مناقشة بعض المؤثرات الأخرى - غير اللفظية - التى تنقل معنى أو معان معينة، مثل الوقت والمساحة، والمظهر، واللقب.

فبالنسبة للوقت، تخيل مثلا أنك توجهت بناء على موعد سابق لمقابلة أو زيارة شخص . فاذا جعلك تنتظر وقتاً طويلا حتى يخرج إليك، فقد يعبر هذا عن أنك شخص غير مهم بالنسبة لهم. ويزيد هذا التعبير حدة فى المجتمعات التى

تحترم ثقافتها الوقت وتعتبره موردا قيما.

أما بالنسبة للمساحة، فنحن ندخل أحيانا مكتب شخص أو مدير، فنتلقى إشارات تعبر عن من هو هذا الشخص ومدى أهميته .فالغرف أو القاعات الواسعة وما تضمه من مكتب فخم وعريض وأجهزة تكييف ولوحات لمناظر طبيعية ونباتات زينة، وسكرتارية خاصة، كلها مؤشرات للأهمية النسبية لشاغل المكتب .

أما بالنسبة لملامح الوجه والمظهر الجسمى العام وطريقة الجلوس أو الوقوف أو المشى، وطول الشعر وطريقة تصفيفه، والجاذبية الشخصية عموما ، فهى تنقل لنا إشارات (صحيحة أو خاطئة) عن شخصية الفرد ومركزه الإجتماعى .

واللقب أيضا يمكن أن يؤثر على إنطباعاتنا وردود أفعالنا إزاء الآخرين . كانت الألقاب فى مصر - قبل ١٩٥٢ - مثل "باشا" و "بك" دالة بالقطع على المكانة العالية لصاحبها . لكن بقيت بعض الألقاب مثل لقب المستشار والألقاب العسكرية العليا والألقاب العلمية تدل على مكانة إجتماعية بدرجة أو بأخرى .

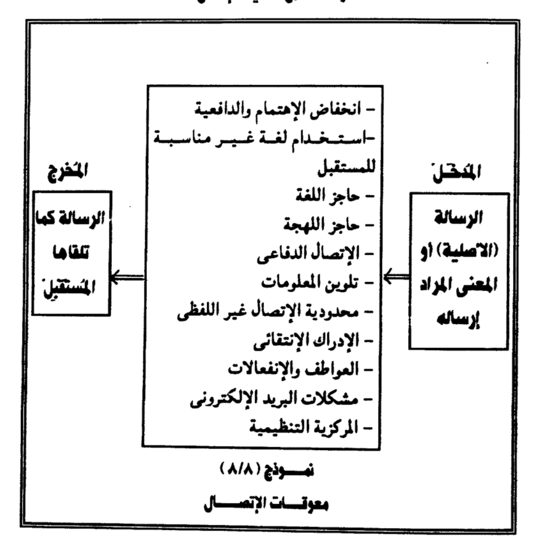
معوقات الإتصال

قد لا تصل الرسائل من شخص لآخر بالضبط كما قصد المرسل . فهناك معوقات تتواجد فى كل مرحلة من مراحل عملية الإتصال .ويوضح النموذج التالى رقم (٨/٨) كيف تؤثر معوقات الإتصال على تلقى الرسائل. المُدْخَلْ فى هذا النموذج هو الرسالة أى المعنى المراد نقله من جانب المرسل .

والرسالة عادة ما تكون لفظية شفهية أو مكتوبة، لكنها قد تكون غير لفظية

وتتمثل معوقات الإتصال، أو الضوضاء، فى عملية معالجة المدخل أو الرسالة وقد ترتبط المعوقات بالمرسل أو المستقبل أو ببيئة الإتصال . أما المُخْرَجْ أو النتيجة فى هذا النموذج فهو الرسالة كما تلقاها وأدركها المُستَقْبِلْ .

المعوقات خلال عملية الإتصال



نموذج (٨/٨)
معوقات الإتصال

وهاك عرضاً موجزاً لمعوقات الإتصال التى قد تؤثر إحداها أو بعضها، (أو حتى كلها فى حالات قليلة) على فاعلية الإتصال، أى على وصول الرسالة

الأصلية كما قصدها المُرسِل سليمة وواضحة تماما للمستَقبِل .

إنخفاض الإهتمام والدافعية

إن رسائل عديدة لا تصل - كما قصد مرسلوها - لأن مُستَقْبِلْ الرسالة يكون أقل اهتماما أو إكتراثا بإستقبالها . وهنا يواجه المرسل تحديا يتمثل فى كيفية صياغة رسالته بطريقة تجذب المُستَقْبِلْ وتستجيب لحاجاته . هذا المبدأ يمكن استخدامه - مثلا - من جانب الباحثين عن عمل . فالذى يسعى للحصول على وظيفة يجب أن يؤكد توافقه مع حاجات المدير الذى يسعى لشغل الوظيفة . فيقول للمدير - خلال مقابلة الإختيار - مثلا " لو عُينت بهذه الوظيفة ما هى أول مهمة تحب أن توكلها إلىَّ ؟" . لكن بعض طلاب الوظائف يصيغون رسائل لا تثير الإهتمام مثل "هل سيهىء العمل خبرة جيدة لى ؟"

إن سعى شخص للتمكن فى مجال المبيعات أو التسويق، يتطلب أن يطور مهاراته فى إرسال رسائل تهىء حفزاً وإهتماما لدى المستقبل . فمثلا يقول بائع لمشتر فى معرض للسيارات "هل تحب ألا تقلق على سلامتك مع هذه السيارة؟" "هل تحب أن تشترى سيارة مريحة إقتصادية بسعر مدهش ؟"

كذلك يكون إرسال الرسالة فى الوقت المناسب أمراً هاما للغاية بما يساعد على إثارة اهتمام ودافعية الطرف الآخر . فالرسالة أو الرسائل يجب أن تنقل فى التوقيت الذى يرجح أن تلقى فيه استقبالاً جيدا من المُستَقْبِلْ . وعلى ذلك يكون أنسب وقت تطلب فيه الزوجة من زوجها شراء شىء جديد، هو أول الشهر . ويكون أنسب وقت لطلب شراء تجهيزات لازمة للعمل، هو بداية السنة المالية، حيث يكون معظم المال لازال متاحا . أما تأخير الرسالة لوقت متأخر من السنة

المالية فلن يكون مفيداً إلا إن تيسرت أموال متبقية - قبل إنتهاء السنة المالية - ولا يود المدير إعادتها للخزانة العامة. كذلك فغالبا ما تنجح فى تحقيق هدفك من الإتصال عندما تؤقت طلبك شيئا من الطرف الآخر عندما يكون فى أحسن حالاته ويكون مزاجه رائقا، والعكس صحيح.

إستخدام لغة غير مناسبة للمُستقبِل

كثيرا ما تعنى الكلمة الواحدة أشياء مختلفة لأناس مختلفين. وهناك عدة متغيرات تؤثر على مدى وضوح وسلامة اللغة والتعريفات والمصطلحات المستخدمة، لدى المُستَقْبِلْ. من أمثلة هذه المتغيرات ،السن والمستوى التعليمى و الخلفية التعليمية أو الثقافية أو الحرفية أو المهنية .كذلك قد يؤدى تعدد القطاعات والإدارات فى المنظمة لوجود تخصصات مهنية متعددة مثل مهندسين ومحاسبين وكيمائيين .. الخ. ويطور أصحاب كل تخصص مصطلحاتهم أو لغتهم المهنية الخاصة .

وحتى بالنسبة للعاملين بنفس المنظمة، لكن بمناطق جغرافية مختلفة (قد يكون بعضها فى دول مختلفة كما في حالة الشركات متعددة الجنسيات) . فترى الموظفين يستخدمون تعبيرات أو كلمات مختلفة وفقا للتعبيرات المميزة لكل منطقة على حدة . كما أن إختلاف المستوى الإدارى أو الثقافى قد يقترن باستخدام لغة غير مناسبة. خذ مثلا مدير يقول لمرءوسيه، "يجب أن تكون إدارتنا أعلى إنتاجية". قد يفسر بعضهم الأمر بشكل غير صحيح ،باعتباره يعنى شيئا مثل "كفاءة أعلى". ويفسره البعض الآخر على أن المطلوب عمل أشق وأطول بنفس الأجر. ومن ثم سيعارضون الرسالة .

المشكلة إذن، هى أن كثيرا من الأشخاص - كمرسلين - يميلون لإفتراض أن كلماتهم أو تعبيراتهم اللفظية سيسهل أو يحسن تفسيرها من جانب المستقبل . وهذا بالطبع ليس صحيحا فى الغالب . ويمثل معوقا له شأنه فى عملية الإتصال. وهنا تبدو حكمة وأهمية الحديث النبوى الشريف: " أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم." فكأن حديثا أو خطابا واحدا لا يناسب كل الناس . يجب أن تختار الكلمات التى يفهمها محدثك، سواء كان صغيرا أو كبيرا، متعلما أو جاهلا، متخصصا أو غير متخصص، وهكذا.

حاجز اللغة بين المرسل والمستقبل

اذا تحدث شخص عربى لآخر بريطانى أو العكس، ولم يكن المتحدث يعرف لغة المستقبل فهل نتوقع أن يفسر المستقبل الرسالة ويفهمها ؟ الأمر صعب للغاية إلا إذا حاول المرسل استخدام أدوات للإتصال غير اللفظى . إن اللغة هى وعاء التعبير أساسا . فإذا عجز المرسل عن استخدام الكلمة أو الكلمات المعبرة عن رسالته فى اللغه الأخرى التى تناسب المستقبل فلن يستطيع التعبير. وقد يختار كلمة يراها مناسبة لكنها فى الحقيقة ليست كذلك . إذ لن تنقل المعنى المراد إرساله للمستقبل وقد تنقل معنى مغايرا .

وفى مجال الأعمال ، هناك العديد من الأمثلة على أثر حاجز اللغة على إنخفاض مبيعات وربحية العديد من الشركات التى تسعى لتسويق منتجاتها على نطاق عالمى . وهذه بعض أمثلة :

أ- كانت شركة بريطانية على وشك الإفلاس، عندما تلقت رسالة مكتوبة باللغة الألمانية . لكن تعذر معرفة محتويات الرسالة . وتبين بعد ذلك

أنها (الرسالة) كانت تطلب شراء طلبية ضخمة كانت ستحول أزمة الشركة إلى إنفراجة كبيرة . لكن ذلك لم يحدث لتعذر تفسير وفهم الرسالة فى الوقت المناسب.

ب- حاولت إحدى شركات السيارات البريطانية تسويق سيارة جديدة لها فى أسبانيا . لكن من صمم الرسالة الإعلانية التى صيغت متضمنة إسم السيارة، لم يدرك أن هذا الاسم - عند ترجمته للأسبانية - كان معناها "لا تعمل " .

جـ - عرضت شركة جنرال موتورز الأمريكية فى المكسيك سياراتها ، طراز (شفروليه) من صنف (نوفا) وفوجئت الشركة بأن هذا الصنف الذى حقق مبيعات جيدة عالمياً لم يجد أى قبول فى المكسيك. وبعد بحث واستقصاء عرفت الشركة السبب. تبين أن الإسم (نوفا) يشبه جملة متداولة فى المكسيك هى (نو - فا) ومعناها لن يمشى.

د- طبعت إحدى الشركات البريطانية آلاف كتيبات الترويج لمنتجاتها لتوزع فى البرازيل حيث اللغة البرتغالية هى الشائعة . لكن الكتيبات كتبت باللغة الأسبانية فلم تحقق الغرض منها .

هـ- حاولت شركة بريطانية للمشروعات الغازية الترويج لأحد منتجاتها فى "هونج كونج" لكن محاولتها باءت بالفشل . اذ أن مشروبا بنفس الإسم تتعاطاه النساء الحوامل هناك كدواء .

و- تفشل كثير من الإعلانات التى تصيغها شركات أو وكالات إعلان أجنبية باللغة العربية . لأن الترجمة الحرفية قد تشوه المعنى المقصود نقله .

حاجز اللهجة

هناك معوق آخر للإتصال اللغوى هو حاجز اللهجة بين من يتحدثون نفس اللغة فيستخدمون العامية المحلية . خذ مثلا موظفا صعيديا قال لزميله القاهرى "تُور" فلم يفهم القاهرى المعنى، ولم تظهر عليه أى بوادر للإستجابة. فكرر الموظف الصعيدى كلمته أكثر من مرة وفى كل مرة يرفع صوته أكثر . لكن القاهرى شك فى أن زميله يقصد إهانته بوصفه ثوراً . لم يكن القاهرى يدرك أن هذه الكلمة أصلها فى الفصحى "ثُرْ" وأن اللهجة العامية الصعيدية قد حولتها الى "تور" وأن الكلمة تعنى طلب النهوض أو القيام أو الحركة . وهذا هو مضمون الرسالة التى أراد زميله نقلها إليه .

خذ مثالا آخراً، شخصا من إحدى دول المشرق العربى يقول لشخص من المغرب "يعطيك العافية". هذا القول سيغضب المغربى تماما . لأن معنى هذه الكلمة عندهم هو النار . لذلك ينبغى الضغط على كسرة حرف الفاء، بنطق الكلمة هكذا "العافِية" فهذا سيعنى حتما المعنى الطيب للكلمة .

الإتصال الدفاعى

الإتصال الدفاعى هو الميل لإستقبال أو تلقى الرسائل بطريقة تحمى وتكرس إحترام الذات والإعتداد بالنفس . ويلجأ البعض لذلك من خلال عملية رفض أو طمس المعلومات التى تبدو غير مناسبة أو مريحة للشخص.ويمثل هذا معوقا للإتصال لا سيما وأن كثيرا من الرسائل المرسلة أو المتبادلة فى المنظمات قد تكون غير مريحه أو مُرْضِيَة تماما .

فعندما يتلقى شخصاً رسالة تثير قلقه أو عدم رضاه،تجده قد ينكر أو يكذّب بعضها . خذ مثلا ،موظفاً قديما بإحدى الإدارات وقد طلب منه رئيسه أن يترك مكتبه المجاور للنافذة لمكتب آخر. وقد إعتبر الموظف ذلك إقلالا من شأنه ووضعه الوظيفى . أومأ الموظف برأسه موافقا . ولما حان يوم الإنتقال إكتشف الموظف أنه قد نُقِل لمكتب فى موقع رآه غير مناسب . وإحتج الموظف لدى رئاسته الأعلى قائلا أن أحدا لم يخبره بأن الإنتقال سيعنى تركا لمكتبه المجاور للنافذة . لقد أنكر الموظف لنفسه حقيقة فقد مكتبه الذى أحب الجلوس إليه .

تلويـــن المعلومـــات

تلوين المعلومات Filtering هو معالجة عمدية لتلوين أو تغيير معلومة أو معلومات لتكون أكثر قبولا لدى المستمع أو المستقبل . فيتجه موظف لإخبار رئيسه، ليس بالحقيقة تماما ولكن بما يحب هذا الرئيس أن يسمع . إفترض مثلا أن رئيسا لأحد الأقسام الإنتاجية يرى ضرورة إبلاغ مدير الإنتاج بتوقف بعض الآلات عن العمل . لكنه يدرك – مع ذلك – أن المدير سيكون محبطا وربما غضب وثار لو عرف القصة كاملة . لذلك سيقوم رئيس القسم بتلوين الحقيقة ليتجنب غضب المدير .

وكلما تعددت المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى، زادت فرص أو إحتمالات تلوين المعلومات . من ناحية أخرى يتأثر ميل الموظفين والرؤساء لتلوين المعلومات **بثقافة المنظمة** . وهى معتقدات وقيم تزرعها الإدارة العليا لتكون موضع تبنى و مشاركة أعضاء المنظمة أوالتنظيم ككل . بعضها فنى مثل التأكيد على جودة المنتج والآخر سلوكى مثل الإلتزام والولاء والتعاون والصدق .. الخ.

لذلك فإن ثقافة المنظمة قد تشجع أو لا تشجع علي تلوين المعلومات، وفقا لنوع السلوك الذى تؤكد عليه وتعززه من خلال الحوافز المقدمة للعاملين .

محدودية الإتصال غير اللفظى

للإتصال الفاعل شقين متكاملين يدعم أحدهما الآخر هما الإتصال اللفظى وغير اللفظى . فإذا لم يستكمل الإتصال اللفظى بغير اللفظى، فقد لا تكون الرسالة مقنعة .لنفترض أن رئيسة قسم بحوث التسويق فى إحدى المنظمات التجارية عرضت على رئيسها مدير التسويق إقتراحا لزيادة عدد العملاء . وكانت فكرتها قائمة على مقابلة بعض كبار العملاء السابقين الذين توقفوا عن التعامل مع الشركة بهدف إستعادة التعامل معهم . لكن رئيسها قال ووجهه يحمل تعبيرا بلا معنى : "أرى بعض الوجاهة فى فكرتك. يمكنك العمل فى إعداد عناصر إقتراحك" وبعد ذلك بشهرين سألها إن كانت قد أكملت مخطط إقتراحها لكنها أجابت : ألغيت إقتراحى لأنك بدوت غير مستجيب له "

خذ مثالا آخراً، طالب بالدراسات العليا بإحدى الكليات وقد ذهب للأستاذ المشرف على رسالته فى موعد محدد، ليعرف نتيجة قراءة المشرف لما كتبه . قال المشرف "هايل" . لكن تعبيرات وجهه كانت محايدة لا تتفق ومعنى الكلمة مما جعل الباحث يعتقد أن المشرف يتهكم على عمله أو يسخر منه . وبدا الطالب مترددا ثم بدأ يفكر كيف يعتذر عن تقصيره فيما كتب .لكن الأستاذ المشرف - وقد لاحظ حيرة الطالب - أردف قائلا :" شغلك ممتاز فعلا .. أنا أعنى ما أقول ." وقد تجد مديرا يقول لمرءوسيه أنه على إستعداد لسماع مشكلته . فيبدأ الموظف فى عرضها بينما يبدأ هو قراءة البريد الوارد ومن ثم تراه يرسل إشارات متناقضة .

إن أفضل إتصال هو ما تنسجم فيه مدلولات اللفظ مع تعبيرات الوجه . كما تنسجم فيه هذه وتلك، مع نبرات الصوت وحركات الجسم .لذلك لاغرو أن تعجب بممثلين متمكنين تتوافر لديهم هذه المهارات فى أدائهم التمثيلى فلا نكاد نشعر أنهم يمثلون . وإذا ما افتقر المرسل لمهارة التعبير بوجهه وحركات جسمه بما ينسجم وتعبيرات لفظه، سيؤدى ذلك - غالبا- لعدم أو قصور وضوح المعنى المراد إرساله وحيرة أو عجز المستقبل عن فهم هذا المعنى كما يجب، الأمر الذى يجعل الإتصال غير فاعل . إذ أن المستقبل لن يستجيب كما توقع المرسل . أو سيستجيب على خلاف هذا التوقع .

الإدراك الإنتقائى

هنا يرى المُستَقْبِلْ ويسمع ما ينتقيه فيراه متفقا مع حاجاته ودوافعه وخبراته واهتماماته وخصائص شخصية أخرى فيه . كما تؤثر توقعات المستقبل على تفسيره للرسالة . فالمدير الذى يتوقع من موظفة متزوجة أن يكون إهتمامها بعملها وتدرجها فى الوظائف والمراتب ، سيرى ذلك على الأرجح بغض النظر عما إذا كان هذا هو إتجاهها أم لا . إننا فى الغالب لا نرى الحقيقة . لكننا - وبدلاً من ذلك - نفسر ما نراه أو نسمعه، ونسميه الحقيقة .

العواطف والإنفعالات

تؤثر مشاعر المُستَقْبِلْ عند تلقيه للرسالة، فى كيفية تفسيره لها . إنك قد تفسر نفس الرسالة بشكل مختلف عن شخص آخر تلقاها معك . فالأمر يتوقف على إن كنت سعيدا أو متضايقا أو متوترا . إن إنفعالات مثل الخوف والقلق والتوتر تخلق ما يسمى بالضوضاء النفسية أو الداخلية . وغالبا ما يؤدى

الإنفعال الزائد مثل الفرح الغامر أو الإكتئاب إلى تعويق الإتصال الفاعل . فمن جانب المرسل ، تقلل هذه الإنفعالات من وضوح ودقة التعبير . كذلك فهى تقلل قدرة المُسْتَقْبِلْ على سلامة التفسير .

وفى حالات الإنفعال ، كثيرا ما يغيب التفكير الموضوعى والرشيد ، ويحل محله التفكير والحكم العاطفى . لذلك فالأفضل أن تؤجل صنع قرارك عندما تكون منفعلا . فالانفعال يلون المعلومات والمشاعر في معظم الإتصالات . فغالبا ما يرى الفرد أو يسمع ما يتوقع رؤيته أو سماعه إنفعاليا وليس بالضرورة ما يراه أو يسمعه فعلا . إن إنتقاء الكلمات المناسبة ونظمها فى جمل مفيده يحتاج إلى الإتزان الإنفعالى وصفاء الذهن . وهى متطلبات ستغيب - بدرجة أو بأخرى - عندما يكون الفرد منفعلا . أى في غير حالته الطبيعية ومزاجه الصافى الرائق.

مشكلات البريد الإلكترونى

أدى التقدم المستمر فى تكنولوجيا المكاتب لظهور وسائط إلكترونية تنقل رسائلنا وتتمم إتصالاتنا . فهناك أجهزة الفاكس والدوائر التليفزيونية المغلقة والتليفون المرئى أو التليفزيونى ، وأجهزة الكومبيوتر الناطقة. وكلها يمكن إستخدامها مع الحديث أو الأوراق لتهيئة إتصال أكثر فاعلية .

وربما كانت أكثر وسائل الإتصال الإلكترونية نموا هى البريد الإلكترونى. وهذا هو نقل فورى لرسائل مكتوبة على أجهزة للحاسب الآلى مرتبطة ببعضها ببرنامج مناسب ،بما يهيىء للأفراد قدرة النقل الفورى أو الآلى لرسائلهم. وتبقى الرسائل التى تصل لجهاز الكومبيوتر الخاص بالمستقبل ليقرأها عندما يعود لمنزله أو مكتبه أو في الوقت الذى يراه مناسبا . والبريد الإلكترونى وسيلة سريعة

ورخيصة ويمكن استخدامها من مرسل واحد لنقل نفس الرسالة إلى عديد من الناس في نفس الوقت .

وهناك معوق للاتصال بالبريد الإلكترونى ، هو كونه غير شخصى. لأن شاشة الحاسب بديل ضعيف للتفاعل الشخصى المباشر . ومثل أى وثيقة مطبوعة فالرسالة الإلكترونية قد تبدو أكثر جفافا من رسالة منطوقة . تخيل مديرا يبتسم ويعبر عن تعاطفه من خلال إيماءة بالرأس . إن مثل هذه الرسالة يصعب نقلها من خلال شاشة حاسب آلى. لذلك يعد البريد الإلكترونى أكثر مناسبة للإتصالات الروتينية من الإتصالات المعقدة أو الحساسة . وعلى سبيل المثال ، فقد يكون من قلة الذوق أن تعاتب أو تنتقد شخصا بترك رسالة له فى بريده الإلكترونى .

من ناحية أخرى فان أجهزة التليفون ذات الرد الصوتى (التى ترد على المرسل برسالة مسجلة) ترتب أيضا معوقات للإتصال لدى كل من المرسل والمستقبل. فالمرسل قد لا يحب أو يفضل الإتصال بمجرد جهاز بدلا من الإتصال الشخصى المتبادل . وقد لا تتم صفقة أو عمل ما مع الطرف الآخر أو لا تتم بنجاح فى غياب الإتصال الشخصى المتبادل. والمرسل الذى يتلقى رسالة سلبية من جهاز الرد قد يتصرف بإحباط وإنفعال أكثر مما لو كان شخصا قد أخبره شخصيا فى إتصال متبادل . تخيل ما سيشعر به موظف وقد علم أنه فُصِلَ من العمل بالإستماع إلى رسالة مسجلة على جهاز تليفونه ذو الرد الآلى .

لذلك فإن تقديم أخبار سيئه من خلال التليفون يتطلب استخدام كلمات ممهدة تهيىء توقعات لكن مع عدم قول الأخبار السيئة بفتور أو عدم إكتراث . إستخدم كلمات مثل "أنا آسف لأنى لم أجدك بالمنزل . لكن أرجو الاتصال بى ، لدىّ

بعض الأخبار".

وهناك وسيلة متقدمة أخرى للإتصال الإلكتروني هى عقد المؤتمرات بالفيديو Videoconferencing. وحيث يمكن لأشخاص - من مواقعهم المختلفة - أن يتحدثوا وبعضهم البعض بينما يرى كل منهم الآخر أو الآخرين على شاشة تليفزيونية . وهكذا يمكن عقد إجتماع مع عاملين فى مواقعهم المتعددة . وأحد أهم مزايا ذلك هو خفض تكلفة تذاكر السفر . هذا فضلا عن زيادة الإنتاجية ، لأن العاملين سينتقلون فقط إلى مركز مؤتمرات الفيديو قرب مكتبهم أو مكان عملهم ، فلن يكون هناك فاقد فى الوقت المُنتِجْ .

لكن مؤتمرات الفيديو قد ترتب بعض مشكلات الإتصال لأنها تفتقر لعلاقات الأخذ والعطاء في التفاعل الشخصى . كذلك قد لا تظهر بعض مظاهر الإتصال غير اللفظى لأن المؤتمرين أو أعضاء المؤتمر يميلون للتصرف أمام الكاميرات بتصنع متعمد أكثر مما يتصرفون في التفاعل الشخصى المباشر .

المركزية التنظيمية

تتأثر عملية الإتصال بالتصميم التنظيمى . فعندما يتسم التنظيم بالمركزية الزائدة . حيث يتعين أن تجتاز الرسالة الصادرة عن الموظف الصغير مستويات تنظيمية عديدة قبل أن تصل للرئيس الأعلى . ثم تهبط بالإستجابة من أعلى لأسفل عبر هذه المستويات . إن تعدد هذه المستويات لا يطيل فقط من وقت الإتصال ، لكنه يعرض الرسالة للتشويه . فكل مستوى قد يضيف اليها أو يحذف منها أو يمزجها بتفسيراته الخاصة . وهى مشكلات لم تكن لتحدث لو كان الإتصال شخصيا وجها لوجه بين الموظف ورئيسه المباشر أو حتى فوق المباشر إن

تطلب الأمر . أما فى التنظيمات التى تتسم باللامركزية ، تشيع روح المشاركة التى تؤدى - ضمن ما تؤدى - إلى تحسين الإتصالات بين الأطراف .

التغلب على معوقات الإتصال

يمكن التغلب على معظم معوقات الإتصال ويمكن تحديد مدخلين ضمن استراتيجية التغلب عليها. أما الأول فيتمثل فى التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلا . وأما الثانى ، فهو تطوير تاكتيكات للتعامل مع كل معوق منها على حدة وهذه بعض سبل التغلب على معوقات الإتصال .

إفهم المستقبِل

يجب أن نفهم من نحدثه أولا ثم نصيغ رسالتنا بما يتناسب مع مستواه الثقافى والتعليمى ، ومع خلفيته المهنية ، وسنه ، وخصائصه النفسية وحالته الإنفعالية .

إن فهم المُسْتَقْبِلْ هو استراتيجية ستساعدك على التغلب على كل من معوقات الإتصال . فمثلا قد تكون أحد جوانب فهم المستقبل ، إن تدرك مدى كونه مرهقا أو محملا بمعلومات فوق طاقته أو أنه ليس محفزا بقدر كاف ليسمع منك ويفسر رسالتك . يجب أن تتحلى بالتعاطف مع الآخرين أى القدرة على رؤية الأشياء كما يراها الطرف الآخر ، أو أن تضع نفسك مكانه .

سيؤدى التعاطف مع الآخرين لتحسين فاعلية الإتصال ، فالفرد يكون أكثر إستعدادا للدخول فى حديث ثنائى عندما يشعر أن الطرف الآخر يفهمه جيدا . ويحتاج المديرون بشكل خاص للتعاطف فى إتصالهم بالعاملين الذين يفتقرون لتحفيزٌ كاف. خذ مثلا موظفا لا يتآلف مع أهداف الشركة ومن ثم لا يكون

محفزا بقدر كاف . ولتحفيز هذا الموظف ، يُحدِّثه المدير عن الإنتاجية التى تؤدى لأجر أعلى له، بدلا من أن يحدثه عن الأرباح الأعلى التى ستوزع على حملة أسهم الشركة .

إتصل بحسم وثقة

يخلق الكثير من الناس بأنفسهم عوائق للإتصال بالتعبير عن أفكارهم بطريقة سلبية وغير مباشرة . ولو عبروا عنها - بدلا من ذلك - مباشرة وبوضوح وبمشاعرهم ، ستزيد فرص حسن استقبال الرسالة . لاحظ الفرق بين صياغة سلبية (غير مباشرة) ، وصياغة جازمة مباشرة فى حديث لأحد أعضاء فريق عمل مع رئيسه :

عضوالفريق (سلبى) : لا أدرى إن كانت هناك أموال لم تنفق من الاعتماد فى موازنتنا ؟ إن كان هناك ما تبقى ، أود أن أعرف .

الرئيس : سأبحث فى ذلك ، إسألنى مرة ثانية .

عضو الفريق (بحسم وثقة): لدينا حاجة ماسة فى إدارتنا لجهاز فاكس والذهاب لإدارة أخرى لاستخدام جهازها يؤثر على إنتاجيتنا . لذلك فإنى أطلب شراء جهاز فاكس .

الرئيس : "طلبك مقنع . سأرى الآن ، إن كانت هناك أموال باقية فى الموازنة "

وهناك استخدام آخر للإتصال بحسم وثقة وتأكيد، فى التغلب على معوقات الإتصال فى بيئة العمل، وذلك بالمجابهة الإعلامية. وهو أسلوب للإستعلام عندما تختلف الرؤى وتظهر رسائل مشوشة. إن مواجهة الناس بشأن إختلافات الرؤى

فى رسائلهم تهيىء معلومات أكثر دقة. يستطيع المدير أن يعالج هذه الإختلافات أو مظاهر عدم الإنسجام بين الرسائل اللفظية وغير اللفظية، كالمثال التالى:

مدير يتحدث مع أحد مرءوسيه الذى يشك فى أنه يثير مشاكل. يقول المرءوس "كل شىء تمام" (رسالة لفظية). لكنه فى نفس الوقت يتبرم ويقطب الجبين. ويحكم قبضة يده ويضرب بها على المائدة (رسالة غير لفظية). وهنا ستكون المواجهة الإعلامية للمدير "أنت تقول أن كل شىء تمام، ومع ذلك فإنك تتبرم وتقطب جبينك وتضرب بقبضة يدك على المائدة.. ماذا تعني بالضبط؟"

وهناك أسلوب آخر للتأكيد على المعنى الذى تود التعبير عنه هو أن تكرر رسالتك مستخدماً قنوات متعددة للإتصال. فمعوقات الإتصال قد تمنع وصول الرسالة فى المرة الأولى لإرسالها. وتتضمن هذه المعوقات كثرة وتزاحم المعلومات لدى المستقبل ورغبته فى ألا يرى أو يسمع معلومات أخرى. لكن مثابرتك وتأكيدك على نقل المعنى يزيد من أرجحية وصول رسالتك. والرسالة الهامة يجب تكرارها بعد تقديمها لأول مرة، مرة أو مرتين فى نفس اليوم أو فى اليوم التالى. كما يمكن أحياناً تكرار نفس الرسالة خلال الإتصال التالى بالمستقبل. فتقول مثلاً "لماذا لا نراجع بإختصار ما أتفقنا عليه بالأمس؟"

كما يبقى تكرار الرسالة أكثر فاعلية حتى عند استخدام أكثر من قناة للإتصال. والمتصلون المتمكنون يُتْبعون إتفاقاتهم الشفهية أو اللفظية - عندما يتطلب الأمر - بوثائق مكتوبة تعزز الإتصال الشفهى. إن استخدام قنوات متعددة للإتصال يعد ضرورياً أن بعض الناس يستجيب أكثر لأسلوب أو طريقة اتصال (في قناة معينة) عن أسلوب أو طريقة أخرى. فمثلاً سأل مشرف مرءوسته

عن سبب عدم استجابتها عندما طلب منها إعادة كتابة مذكرة كانت قد أعدتها، فأجابت "لم أكن أعتقد أنك جاد. إنك لم تطلب منى ذلك كتابة".

إجعل إتصالك فى إتجاهين

يمكن التغلب على كثير من معوقات الإتصال إذا ناقش المرسل المستقبل وأتاح له أن يوضح وجهة نظره أو يستوضح ما قد يغمض عليه . فالمناقشة تساعد على تقليل سوء الفهم إذ أنها تنقل المشاعر والحقائق معا . وهنا يستطيع كل من المرسل والمستقبل تبادل أسئلة . وهاك مثالاً على ذلك :

مدير (لسكرتيرته) : أريدك هنا مبكرا غدا ، لدينا إجتماع هام .

السكرتيرة : سأحضر مبكرا إن شاء الله لكن هل تعنى أننى أتأخر دائما ؟

المدير : لا ، إطلاقا . أنا أعرف أنك تأتين العمل فى الموعد المقرر . فقط نحتاجك هنا غدا قبل موعد العمل بنصف ساعة .

السكرتيرة : أنا سعيدة لأنى سألتك ، وفخورة بانضباطى فى المواعيد .

لاحظ أن السكرتيرة لو لم يتح لها أن تناقش ، ما كانت ستعرف بالضبط توقيت الحضور المبكر . ولم تكن ستعرف رأى المدير عن مدى إنضباطها فى مواعيد العمل .

بسط لغتك

لأن اللغة قد تمثل عائقا للإتصال ، يتعين إنتقاء كلمات واضحة محدودة ونظمها فى جمل تصاغ بحيث تجعل الرسالة واضحة ومفهومة للمستقبل . سيتطلب الأمر أن تأخذ باعتبارك الشخص الذى تتصل به من حيث سنه ومستواه العلمى والثقافى ، وأن تُفَصِّل لغتك لتناسبه . ولتتذكر دائما أن الإتصال يكون فاعلا ليس فقط عندما ترسل الرسالة بل أيضا عندما تُفهَم .

ويمكن تحسين الفهم بتبسيط اللغة المستخدمة بما يتناسب والشخص أو الجمهور المستهدف. وهذا يعنى - مثلا - أن طبيبا فى مستشفى يجب ألا يستخدم مصطلحات طبية لا يفهمها مريضه . لكن إذا تحدث مع أطباء من تخصصه يمكن إستخدام المصطلحات الطبية وهو متأكد أنها لن تستعصى على زملاء مهنته . لكنه إن تحدث مع موظفى الإستقبال فى المستشفى ، فقد يستخدم كلمات أو تعبيرات طبية مبسطة نسبيا . ويمكن استخدام مصطلحات مهنية لتسهيل الفهم عند الحديث مع مجموعة موظفين يفهمون معناها . لكنها قد تسبب مشكلات عديدة إن استخدمت مع غير هذه المجموعة .

وسعياً للتأكد من وضوح لغة الرسالة أو للتقليل من إحتمال سوء فهمها لا سيما إن كانت مكتوبة، يحسن عرضها على صديق أو زميل يتماثل فى مستواه العلمى والثقافى مع الفرد أو الجمهور المستهدف بالإتصال، وذلك قبل إرسالها لهذا الفرد أو ذلك أو الجمهور. فإذا فُهِمَت الرسالة جيداً يمكن إرسالها بإطمئنان. وهذا ما يمكن للساسة أو المديرين أن يفعلوه قبل إلقاء خطاب رسمى أو قبل صياغة قرار. الهدف - بالطبع - هو تجنب حدوث لبس أو سوء فهم ناتج عن سوء اختيار أو استخدام التعبيرات أو عدم وضوح إفتراضات معينة.

اطلب معلومات مرتدة

للتأكد من أن رسالتك قد فهمت ، أطلب من المُسْتَقْبِلْ معلومات مرتدة فى صيغة لفظية . إسأله :"هل فهمت ما قلته لك ؟" ستمثل إجابته معلومات مرتدة تدلك على إن كان قد فهمك أم لا . ويجب أن تكون إجابته بأكثر من نعم أو لا . يستطيع مدير أن يسأل مرءوسه عدة أسئلة عن ما طلبه منه ، حتى يحدد ما إذا الرسالة قد وصلت وفهمت كما قصد المدير. وربما كان من الأفضل أن يطلب المدير

إلى مرءوسه تلخيص أو إعادة قول الرسالة بتعبيره الخاص .

وتتضمن المعلومات المرتدة طرقا غير مجرد السؤال المباشر للطرف الآخر أو جعله يلخص الرسالة التى تلقاها. فيمكن أن يعرف المدير مدى وضوح رسالته من تعليق لمرءوسه وكذلك من تقييم أداء المبنى على الرسالة أو الرسائل التى تلقاها.

وفى إدارة الاجتماعات تبدو المعلومات المرتدة هامة لتعزيز فاعلية الإتصال بين الأعضاء. ففى نهاية الاجتماع يمكن أن يسأل رئيس الاجتماع أحد أو بعض الأعضاء عندما يود التأكد من فهمه أو فهمهم لما دار بالإجتماع: "والآن علام اتفقنا"؟. كما يمكن لرئيس الاجتماع أن يوزع على الأعضاء بعد الاجتماع محضراً للاجتماع للتأكد من أن كل الأعضاء لديهم نفس الفهم لوقائع الاجتماع. والمعلومات المرتدة لا يجب فقط أن تنقل - للمرسل - بكلمات. بل يمكن أن يكون لتعبيرات الوجه أو حركات الجسم وأوضاعه صوتاً أعلى من الكلمات. فأنت إن تحدثت لمجموعة من أصدقائك فأنت تنظر لعيونهم وتراقب دلائل غير لفظية أخرى لتعرف ما إن كانوا قد فهموا رسالتك أم لا.

كن حساسا للاختلافات الثقافية

عندما تتعدد وتختلف ثقافات الأفراد فى المنظمات، تختلف تفسيراتهم لما يتلقوه من رسائل فى قالب لغوى أو غير لغوى . ومن ثم تزيد فرص حدوث معوقات للإتصال . فما تعنيه كلمة أو حركة جسم لشخص ينتمى لثقافة معينة ، قد يختلف بالنسبة لمن ينتمى لثقافة غيرها .يتعين إذن أن يكون مدركاً لأن تعدد الثقافات يخلق معوقا للإتصالات. وأن يحفزك هذا لتعديل وتكييف أسلوبك فى الإتصال ليتوافق مع ثقافة المستقبل. يتعين أيضا أن تستخدم لغة واضحة .

لا تتحدث بلغتك بسرعة بل أبطىء حتى يفهمك المرسل. تخيل أنك تستمتع لفرنسى يتحدث بلغته بينما تتواضع لغتك الفرنسية، إنك لن تفهم جيداً. وقلل من استخدام الأمثال الشعبية التى توارثتها والمرتبطة بلغتك فلن يفهمها من ينتمى لثقافة أجنبية مختلفة. خذ مثالاً آخر، كان أحد مندوبى المبيعات المكسيكيين يحضر مؤتمراً بيعياً فى تكساس نظمته الشركة الأمريكية التى يعمل بها. وقال مدير المبيعات إن منافسنا الرئيسى "على التل" مستخدماً تعبير "Over the hill" وجلس مندوب المبيعات المكسيكى مشوشاً لأنه إعتقد أن الشركة المنافسة ربما نقلت مقرها إلى قرية مكسيكية إسمها "فوق التل".

كما يتعين أن نلاحظ الاختلافات الثقافية فى الإتيكيت. والإتيكيت هو أصول وقواعد للتعامل فى مواقف معينة. وقد يؤدى إنتهاك قواعد الإتيكيت دون توضيح أو تفسير مقنع لنشوء عوائق إتصالية. فهناك قاعدة رئيسية للإتيكيت فى دول كثيرة مؤداها أن الناس تنادى بعضها عادة بالإسم الأخير أو الثالث (إسم العائلة)، إلا أن كانوا قد عملوا مع بعض لمدة طويلة أو ما أتفق الشخصان على عناده بعضهما بالإسم الأول ودون ألقاب. فإذا عملت مع موظف أو موظفة من جنسية أخرى، يحسن أن تسأل مقدماً ما إذا كان استخدام الإسم الأول سيكون مناسباً أو لا.

يجب أن تكون حساساً للإختلافات فى الاتصال غير اللفظى. فقد يساء تفسير رسالتك غير اللفظية من شخص ينتمى لثقافة مختلفة. إن حركات أو إشارات اليد - مثلاً - قد تفسر بمعان مختلفة. ففى زيارة لمهندس أمريكى لشركة سيارات ألمانية سأله أحد زملائه الألمان. فأجابه الأمريكى "Ok" بأن شكل بيده

دائرة بإبهامه وسبابته. واستشاط الألمانى غضباً لأن نفس هذه الحركة - فى ألمانيا - تعد إهانة شخصية.

ومع تحول العالم إلى قرية أو سوق واحدة تعاظمت حركة النقل. ليس فقط نقل البضائع بل نقل الركاب كرجال أعمال وسائحين وعاملين. وتزيدت حاجة شركات النقل لاسيما النقل الجوى لموظفين وموظفات يجيدون لغات متعددة. بل أن بعض شركات النقل الجوى عمدت فى سعيها للتميز فى تقديم الخدمة - لتوظيف موظفين بالخدمات الجوية من جنسيات متعددة. فمثلاً شرطة طيران الإمارات يربو عدد جنسيات موظفيها على ٥٠ جنسية لضمان وجود طاقم يتحدث أفراده ست لغات على الأقل بكل رحلة لتلبية متطلبات المسافرين على خطوطها التى تغطى دول عديدة.

تحكم فى عواطفك

يَصعُب إفتراض أن الناس يتصلون دائما بطريقة رشيدة تماما. لأن العواطف قد تضع غمامة تشوه نقل المعنى . فالمدير الذى يكون محبطا بشأن موضوع معين فى العمل، يغلب أن يسىء تفسير رسائل موجهة له، ويفشل فى التعبير عما يوجهه من رسائل بدقة ووضوح . ما هو المطلوب هنا ؟ المطلوب ببساطة أن يمتنع هذا المدير عن أى اتصالات أخرى حتى يستعيد هدوءه واتزانه الإنفعالى .

عزز مهاراتك فى الإنصات

عندما يتحدث إليك شخص فأنت تسمع طالما كان الجهاز السمعى لديك سليما. لكنك أحيانا لا تُنصت . وبينما قد يكون الإرسال سلبيا أو غير مباشر أو غامض، فإن الإنصات هو بحث عمدى نشط عن معنى الرسالة التى وُجِّهت إليك

سواء كانت لفظية أو غير لفظية . يقول الله تعالى فى القرآن الكريم "وإذا قُرِىءَ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم تُرحمون." (*) إذن فالإستماع لا يكفى، لكن المطلوب تدبُّر المعنى أو المعانى بحيث يَحْسُنْ فهمها و إستيعابها .

وتكمن أهمية الإنصات فى عدة اعتبارات، أهمها أنه لا إتصال بدون إنصات، كما أن قصور الإنصات مُكلِّف معنويا وماديا. ويحتاج المديرون لأن يكونوا منصتين جيدين لأن معظم أعمالهم تتضمن استيعاب معلومات من آخرين حتى يحسنوا تحليل المشكلات وصنع القرارات . كما أن فشل موظف فى الإنصات لتوجيهات رئيسه سيؤدى غالبا لفشله فى الأداء السليم لعمله .

والإنصات – حقيقة – أكثر صعوبة من التحدث أو الإرسال بشكل عام – إنه يتطلب جهداً ذهنياً. وعلى خلاف السمع، فإن الإنصات النشط يتطلب تركيزاً واضحاً. فالشخص العادى يتحدث بمتوسط ١٥٠ كلمة فى الدقيقة، بينما طاقتنا على الإنصات هى حوالى ١٠٠٠ كلمة تقريباً فى الدقيقة. والفرق يترك مجالاً للعقل وفرصة له للتفكير والحكم.

ويمكن تعزيز الإنصات بتطوير تعاطفك مع المرسل بأن تضع نفسك مكانه. ولأن المرسلين يختلفون فى إتجاهاتهم ومشاعرهم وإهتماماتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم فإن التعاطف يسهل فهم المضمون الفعلى للرسالة. فالمنصت المتعاطف لا يتسرع فى الحكم على مضمون الرسالة وينصت بعناية لما يقال. فالإنصات النشط هو الإنصات للمعنى الكامل للرسالة دون إصدار تفسيرات أو أحكام مستعجلة أو مسبقة تشوه الرسالة.

(*) القرآن الكريم ،سورة الأعراف ، الآية (٢٠٤)

مفاتيح الإنصات الفاعل

إذا نفذت هذه المقترحات بانتظام، وكنت صبوراً مع نفسك يمكن أن تصبح منصتاً فاعلاً. سيفيدك أيضاً النصح والمعلومات المرتدة من أحد أو بعض زملائك. وقد يتطلب تعلم مهارات الإتصال الفعال أيضاً الإقلاع عن أى عادات تتناقض مع هذه المقترحات.

١- ركز مع محدثك. سجل ما تسمعه أو تراه، تابع النظر إلى عيون محدثك، وأسأل للتأكد من فهمك للرسالة. مثل هذه السلوكيات ستؤكد للمتحدث أنك منصت نشط دام على التركيز حتى لا تسرح أو تأخذك أحلام اليقظة.

٢- لا تقاطع. فالمنصت السىء لا ينتظر حتى يأتى دوره فى الحديث أو فرصته فى إبداء وجهة نظره. وحتى تكون منصتاً جيداً، عليك إدراك مزايا الصمت.

٣- لا تستمع فقط. فالمنصت الجيد يُقيّم كل ما يصدر عن المتحدث بعناية. ينصت للكلمات ولنبرة الصوت ويلاحظ العلاقات أو الإشارات غير اللفظية، ومن ثم يقرأ ما بين السطور.

٤- استمتع للمعنى الكامل للرسالة بأن تحلل بعناية ما يقال، وما لم يقال، وكذا كافة الإشارات غير اللفظية.

٥- إعكس المعلومة ثانية للمرسل، أوضح له أنك تفهم بتقديم ملخص لما فهمت. مثل قول مدير لمرءوسه "إذن أنت تخبرنى بأنك متأخر عن جدول الإنتاج لأنك تعدل ضبط الآلات".

٦- أدخل - كمنصت - مع المرسل فى مناقشة إستنتاجية حتى يتاح لكل

منكما أن يتأكد من صحة ما استنتجه.

٧- كن صادقاً صدوقاً. فعندما تنقل نبرة صوتك وتعبيرات وجهك وحركة العين صدقك، سيشعر المرسل براحة وثقة.

٨- لا تدون ملاحظات عن ما يقوله الطرف الآخر بشكل مكثف فهذا قد لا يريحه، إلا فى الحالات التى تدعو للتدوين مثل أخذ حديث لمجلة أو جريدة.

حالة عملية

السيد/ نبيه وموظفوه الجدد

طلب السيد / نبيه ذكى مدير إدارة التمويل، تعيين عشرة موظفين جدد بإدارته. وقامت الإدارة فعلاً بتعيينهم. ثم إستدعاهم السيد/ نبيه إلى مكتبه وأخبرهم أنه سينظم لهم دورة تدريبية تمهيدية لمدة أسبوعين لتعريفهم بالإدارة والأعمال التى تؤدى بها. وأنه سيكون مدربهم الأساسى وسيكون لقاءهم به يومياً من الساعة ٨ حتى ١٠ ص إبتداء من السبت القادم".

إنتظم الموظفون الجدد فى التردد على مكتب السيد/ نبيه فى يومى السبت والأحد. وفى لقاء الأحد أخبرهم أنه تلقى إخطاراً ببدء إجتماعات مجلس الإدارة، وعلى ذلك لن يكون بمكتبه "بعض الوقت" من الإثنين حتى الخميس.

فى أيام الإثنين والثلاثاء والأربعاء - على التوالى - حضر ثلاثة من الموظفين الجدد إلى مكتبه خلال الموعد المحدد لكنه لم يكن موجوداً. وفى يوم الخميس حضر ستة منهم وكان موجوداً بمكتبه. وأبدى السيد / نبيه عدم إرتياحه لتغيب

باقى الموظفين وقال : "لا عذر لمن تغيب اليوم وسأطلب أن يحتسب اليوم غياباً لكل منهم مع مساءلتهم رسمياً".

للمناقشة:

١- ما هى مشكلات الإتصال كما أظهرتها هذه الحالة؟

٢- ماذا كان بوسع الموظفين أن يفعلوه لتجنب المشكلة؟

٣- ما الذى كان يمكن أن يفعله "نبيه" لتجنب المشكلة؟

٤- لو كنت مكان "نبيه" كيف كنت ستتصل بهؤلاء الموظفين الجدد.

ملخص

عرضنا فى هذا الفصل لمفهوم وأهمية الإتصالات فى المنظمات . فأوضحنا أن الإتصال هو سبيل نقل المعلومات بين الناس ، وعلى الأخص بين العاملين ورؤسائهم وبالعكس، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذا بين العاملين وعناصر جمهور المنظمة مثل العملاء والموردين وغيرهم .

وشرحنا مراحل عملية الإتصال سواء ما يتم فيها من جانب المرسل من حيث تحديد هدفه من الإتصال وإختياره للفكرة موضوع الإتصال ، ثم لوسيلة الإتصال. وكذا من جانب المستقبل من حيث قيامه بالإستقبال ثم التفسير ورد الفعل .

كما عرضنا للقنوات التنظيمية للإتصال فتحدثنا عن قنوات الإتصال الرسمية كمسارات رسمية لإرسال أو نقل المعلومات داخل المنظمة وخارجها . وحيث تتأثر جودة ووقت الإتصال بمدى تعدد المستويات الإدارية أو التنظيمية . كما عرضنا لقنوات الإتصال غير الرسمية متضمنة الأحاديث المتبادلة والمشتركة للموظفين،

والشائعات ومقابلات المصادفة .

وتعرض الفصل لإتجاهات الاتصال سواء كان رأسيا متضمنا الاتصال الهابط من أعلى المستويات التنظيمية لأدناها أو الإتصال الصاعد من المستويات الدنيا للمستويات الأعلى . وأوضحنا أهمية تشجيع المديرين للإتصالات الصاعدة ذات الإتجاهين بما يضمن سبل فهم ووضوح الرسائل المتبادلة. وأوضحنا تعزيز الإتصال الصاعد من حيث سياسة الباب المفتوح ، ومقابلات الأحاديث المفتوحة، وصندوق الشكاوى . وأوردنا الإتصال الأفقى وأهميته فى الفهم المشترك والتنسيق بين العاملين فى المستوى الأفقى الواحد .

ثم ناقشنا الإتصال غير اللفظى . فتحدثنا عن اللغة الصامته للرأس والوجه والعيون، وجودة الصوت، والوقفة أو الجلسة والزى. وأخيرا تحدثنا عن معوقات الإتصال فعددناها وأوجزناها فى :(١) انخفاض الاهتمام والدافعية و(٢) استخدام لغة لا تناسب المستقبل ، و(٣) حاجز اللغة و(٤) حاجز اللهجة ، و(٥) الإتصال الدفاعى و(٦) تلوين المعلومات و(٧) محدودية الإتصال غير اللفظى ، و(٨) الإدراك الإنتقائى ، و(٩) العواطف والانفعالات و (١٠) مشكلات البريد الإلكترونى و (١١) المركزية التنظيمية . ثم أوردنا حزمة متكاملة من سبل التغلب على معوقات الإتصال .

اسئلة للمراجعة

١- حدد - فى نقاط - عناصر أهمية الإتصالات الإدارية.

٢- كيف تتأثر جودة عملية صنع القرار بجودة الإتصال ؟

٣- كيف يمكن أن تؤثر الإتصالات اللفظية وغير اللفظية على تحقيق هدف

طالب وظيفة فى الحصول على هذه الوظيفة خلال مقابلة للإختيار من بين متقدمين جدد ؟

٤- فى أى غرض أو أغراض يمكن أن يستخدم العاملون مقابلات الأحاديث المفتوحة ؟

٥- إن كان لموظف شكوى لدى الإدارة وقد تأخر البت فيها، بماذا تنصحه لاختيار قناة إتصال أخرى لتعجيل البت فى شكواه ؟

٦- حدد ثلاث معوقات للإتصال تراها أكثر شيوعا فى الحياة المعاصرة وأوضح سبل التغلب على هذه المعوقات .



فاعلية المنظمة

❀ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل يتوقع أن تكون قادرا على فهم :

١- مفهوم فاعلية المنظمة ومعايير قياسها.

٢- مداخل تقييم فاعلية المنظمة.

٣- المناخ التنظيمى : مفهومه وأبعاده ومحدداته، ودوره فى بلوغ أو تحسين فاعلية المنظمة.

٤- الثقافة التنظيمية : مفهومها ومصادرها وكيف تؤثر على سلوكيات العاملين، وعلى فاعلية المنظمة.

فاعلية المنظمة

يفترض أن تسعى الإدارة فى أى منظمة إلى بلوغ أهدافها المخططة. وعلى قدر نجاحها فى هذا الصدد، تتحدد فرصها فى الإستمرار والبقاء. لذلك تبدو أهمية الإدارة الفاعلة. أى الإدارة التى تستطيع تحقيق أهدافها. ولا تقل أهمية هذه الإدارة فى المنظمات الحكومية أو العامة عنها فى المنظمات الخاصة.

فإن كانت الإدارة فى منظمات قطاع الأعمال الخاص والعام تهدف للإستمرار والبقاء فى سوق تنافسية، فالإدارة فى المنظمات الحكومية الخدمية أيضا مطالبة بأن تُحْسِنْ الوفاء برسالتها فى تقديم خدمات جيدة، وأن تستعد أيضا لمتغيرات قادمة تحمل معها رياح المنافسة. لا سيما وأن الإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة "الجات" قضت بتحرير التجارة العالمية فى الخدمات. خذ مثالا هيئات البريد فى كثير من دول العالم وقد وجدت نفسها فى ساحة المنافسة مع شركات مثل "D.H.L." وغيرها بعد أن كانت تحتكر تقديم الخدمة البريدية.

وأدت هذه المنافسة، مع الفاعلية الأقوى لشركات البريد الخاصة لنجاح هذه الشركات فى سحب كثير من كبار العملاء المتعاملين مع البريد الحكومى. الأمر الذى خفض إيراداته وأرباحه. ونفس السيناريو، يُتوقع أن يحدث مع منظمات حكومية أخرى مثل هيئات السكك الحديدية والطرق والكبارى والموانى البحرية والبرية (المطارات). وعلى ذلك فإن أساليب الإدارة العلمية الحديثة ومعايير الإدارة المهنية باتت مطلوبة بإلحاح فى المنظمات الحكومية. ناهيك عن ضرورتها فى منظمات الأعمال العامة والخاصة لا سيما كلما زادت حدة المنافسة.

لكن كيف نعرف ونحدد الفاعلية الإدارية؟ هذا سؤال هام يتعين أن نوليه إهتماما كافيا.

مفهوم فاعلية المنظمة

فاعلية المنظمة أو الفاعلية التنظيمية هى تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وعندما يكشف التشخيص عن طبيعة مشكلات المنظمة ومسبباتها، أو فرص التطوير الممكنة، تبدأ الإدارة فى تخطيط ثم تنفيذ التغييرات اللازمة لتحسين الفاعلية التنظيمية.

يركز مفهوم فاعلية المنظمة على مخرجات أو نتائج الأداء وحيث يتعين أداء العمل المناسب الذى يجب أداؤه وليس غيره لبلوغ الأهداف المحددة. فالفرق الرياضية تقيس أداءها أو فاعليتها بالفوز أو الخسارة. وهدفها فى كل لقاء أو أداء رياضى هو الفوز. كذلك بالنسبة للمنظمة فالنجاح هو تحقيق الأهداف. أى أن فاعلية المنظمة أو الفاعلية التنظيمية هى دالة لمدى نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها.

الفاعلية والكفاءة

يساعد التفاعل بين المنظمة وبيئتها على التمييز بين الفاعلية والكفاءة. فتعبير الكفاءة يشير لمدى حسن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو ناتج.أى أن الكفاءة تقيس جودة عملية التحويل. بينما تركز الفاعلية أساسا على مدى جودة المخرجات ومناسبتها للبيئة، وإعادة تدويرها أو تحويلها إلى مدخلات تستخدمها المنظمة مثل أموال أو معلومات. أو يستخدمها غيرها من العملاء الأفراد (كمستهلكين أو مستفيدين نهائيين) أو منظمات أخرى تستخدم هذه المخرجات (كمستهلك صناعى).

الفاعلية والأهداف التنظيمية

عرفنا الفاعلية التنظيمية باعتبارها مدى النجاح فى تحقيق الأهداف، لكن بعض المنظمات قد تواجه صعوبة فى قياس فاعليتها. إذ أن بعضها لا يحدد أهدافا واضحة أو محددة. وأحيانا تحدد أهدافا غير منسجمة أو متوافقة، مما يصعب من عملية قياس الفاعلية بل ويجعلها غير مفيدة. والحقيقة أن للمنظمة أطراف متعددة معنية بها وصاحبة مصلحة فى وجودها وأدائها. وتتضمن هذه الأطراف الملاك والعاملين والمديرين والعملاء. ولكل طرف هدفه أو أهدافه . وقد تكون هذه الأهداف مختلفة أو متباعدة. ولا شك أن نجاح الإدارة فى تقريب هذه الأهداف وانسجامها، يسهم فى بلوغ الفاعلية التنظيمية.

والهدف - ببساطة - هو تحديد لما تود المنظمة أن تكون عليه مستقبلا، أو ما تود تحقيقه فى توقيت مستقبلى. ويهىء الهدف إتجاها واضحا للمنظمة. كأن يحدد رئيساً لشركة هدفه بإنقاذها من الإفلاس، أو بتحقيق معدل ٢٥٪ كعائد على رأس المال المستثمر، أو بفتح ٢٠ فرعا جديدا بعد ثلاث سنوات. الهدف إذن هو مثل دفة السفينة. وبدونه قد تتجه عشوائيا وتتقاذفها الأمواج. ومنظمة بلا هدف أو أهداف هى منظمة بلا إتجاه أو توجُه، يفتقد مديروها - وحتى مرءوسيهم - الرؤية الموحدة والإتجاه المحدد.

تمثل الأهداف خطوطا مرشدة لأداء المديرين والعاملين. كما تهىء معاييراً لقياس وتقييم الأداء. فإذا حققت منظمة تجارية هدفها (مبيعات بقيمة ٢ مليون مثلا) يمكن تقييم أدائها بأنها فاعلة.

معايير فاعلية المنظمة

الإدارة هى إنجاز الأعمال من خلال جهود منسقة لآخرين. ويقيِّم المديرون ليس فقط على أساس سلوكهم بل أيضا على أساس ما حققوه من نتائج بواسطة مرءوسيهم. وعلى ذلك يمكن قياس فاعلية المدير - جزئيا - من خلال عدة عوامل مثل :

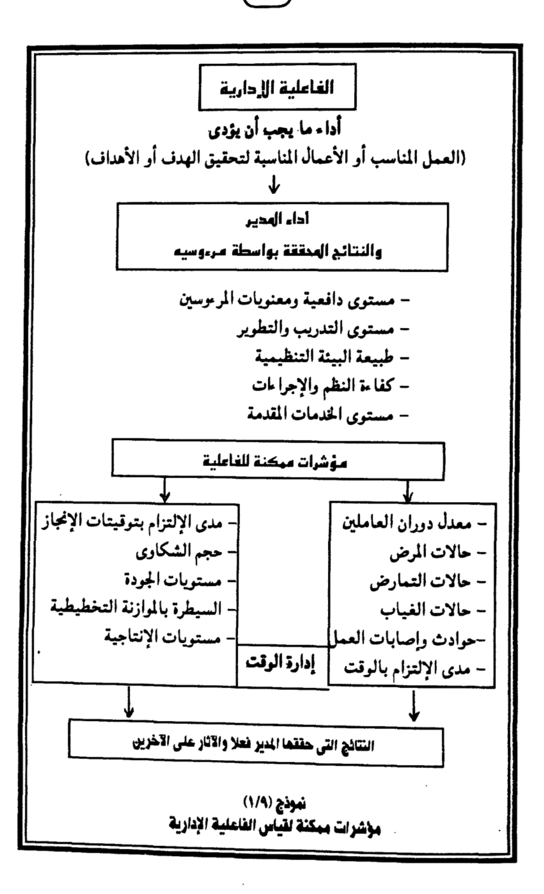
أ- مدى قوة دافعية الأفراد ومستوى معنوياتهم.

ب- مدى نجاحه فى تدريبهم وتطويرهم.

جـ- مدى تهيئة بيئة تنظيمية يعمل فيها المرءوسون بدأب وشغف وفاعلية.

ومع وجود بعض الصعوبة فى القياس الموضوعى لمثل هذه العوامل يمكن تقديم مؤشرات أكثر موضوعية لقياس الفاعلية الإدارية، مثل :(أ) معدل دوران العمالة و(ب) معدل المرض و(جـ) معدل التمارض و(د) معدل الغياب و(هـ) معدل حوادث العمل.

ويعرض النموذج التالى مؤشرات يمكن الإعتماد عليها فى قياس فاعلية المنظمة أو الفاعلية الإدارية :



نموذج (١/٩)
مؤشرات ممكنة لقياس الفاعلية الإدارية

حيث يوضح النموذج عدة مؤشرات يمكن حسابها فى مجال قياس الفاعلية التنظيمية. ومعظمها مرتبط باتجاهات وسلوكيات العاملين، مثل معدلات الدوران، والتمارض والغياب وحوادث العمل وإصاباته، ومدى الإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف وتوقيتات الإنجاز. ولا شك أن توجهات وأساليب المديرين كقادة، تؤثر بدرجة أو بأخرى فى هذه السلوكيات، ومن ثم فى نتائجها.

تقييم فاعلية المنظمة

يتوقف أسلوب تقييم فاعلية المنظمة على المدى الزمنى الذى يجرى القياس فيه. ويعد الرضا عن العمل والإنتاجية أكثر معايير التقييم شيوعا فى هذا الصدد. فالشركات الإنتاجية التى توفر أعمالا مبهجة تميل لأن تكون عالية الفاعلية. وتختلف هذه المقاييس قصيرة الأجل للإنتاجية والرضا عن المقاييس المستخدمة فى الأجل الطويل.

ففى الأجل الطويل يعد إستمرار أو بقاء المنظمة مقياسا مطلقا بعيد المدى للفاعلية التنظيمية. فلو إستمرت دورة حياة منظمة لأكثر من قرن مثلا، نقول أنها منظمة فاعلة لأنها إستحوزت على موارد من البيئة وحولتها إلى منتجات مفيدة، وتكيفت مع متطلبات بيئة متغيرة. وبرغم أن إستمرار المنظمة وبقائها يعد مقياسا مطلقا طويل الأجل، يتطلب الأمر مقاييس دورية قصيرة الأجل شهرية أو سنوية لتقييم القرارات الإدارية التى تُصنعها الإدارة فى سعيها لتحقيق الأهداف.

وعادة ما تسهم الكفاءة التنظيمية من خلال عملية تحويل المدخلات لمخرجات فى بلوغ فاعلية المنظمة، لكن ذلك لا يحدث دائما. فقد تكون منظمة ما كفؤة للغاية فى تحويل المدخلات لمخرجات بينما تكون غير فاعلة لأن منتجاتها غير

مقبولة سوقيا أو مجتمعيا. ومع ذلك، قد تكون منظمة غير كفؤة فاعلة بسبب إبتكار جديد أو إستراتيجية تسويقية فريدة، جعلتها تحقق نتائج مستهدفة، لكن بتكلفة أعلى أبعدتها عن عرش الكفاءة.

وتستخدم المنظمات عدة **مقاييس للكفاءة**، مثل تكلفة العمالة وإنتاجية ساعة العامل وتكلفة وحدة المنتج، وحجم الناتج لكل ساعة عمل. وتفسر هذه الأرقام بفحص الإتجاهات التاريخية أو بمقارنة الشركة بشركة أخرى أو أكثر تعمل فى نفس الصناعة. ويستخدم المديرون هذه المعلومات لتحسين الكفاءة التنظيمية. وفى بعض الصناعات يوضح أداء عدة شركات إختلافات واسعة فى نسب الكفاءة.

فمثلا فى صناعة السيارات، تبلغ نسبة كفاءة العمالة فى شركة "جنرال موتورز" حوالى ١٣ : ١. تقيس نسبة الكفاءة هذه، عدد السيارات المنتجة سنويا لكل عامل. بينما تبلغ نسبة الكفاءة فى شركة "فورد" ١٨ : ١، وتبلغ النسبة فى شركة "تويوتا" ٥٩ : ١. وقد أدى تباين نسب الكفاءة - فى ذات الصناعة - من منطقة جغرافية لأخرى أو من ثقافة لأخرى، إلى إتجاه شركات غير قليلة لتحريك مصانعها من منطقة لأخرى داخل نفس الدولة أو من دولة لأخرى أو حتى من قارة لأخرى (*).

ويوضح الجدول التالى نسب كفاءة مختلفة للعمال فى عدة شركات لإنتاج السيارات :

(*) لمزيد من التفصيل فى الصدد، راجع،

أحمد سيد مصطفى، المدير فى البيئة المصرية، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة ،١٩٩٦، ص ١٣٣ - ١٣٥

جدول (١/٩)

اعداد السيارات المنتجة، والعاملين، ونسب الكفاءة لبعض شركات صناعة السيارات (*)

الشـــركة	السيارات	العاملين	عدد السيارات المنتجة / عامل
كريزلـــر			
-فى الولايات المتحدة الأمريكية	١٣٧٠٨٠٥	٧٧٨٧٨	١٧,٦٠
- على مستوى العالم.	٢١٧٥٤٤٧	١١٢٩٩٦	١٩,٢٥
فـــورد			
-فى الولايات المتحدة الأمريكية	٣٣٦١٢٩٧	١٥٨٣٧٧	٢١,٢٢
-على مستوى العالم.	٥٧٦٤٣٧٤	٣٢٥٣٣٣	١٧,٧٢
جنرال موتورز			
-فى الولايات المتحدة الأمريكية	٤٩٧٥٠٠٠	٣٩٦٠٠٠	١٢,٥٦
-على مستوى العالم.	٧٤٥٢٠٠٠	٥٧١٠٠٠	١٣,٠٥
تويوتـــا	٤٠٢٢٥٥٠	٦٧٤١٨	٥٩,٣١

ومع ذلك فـإن قياس الفاعلية التنظيمية لا يقـوم على مـثل هذه المقـاييس الموضوعية فقط، بل تتعدد مداخل قياسها كما يلى :

(*) بأرقام عام ١٩٩٢ .

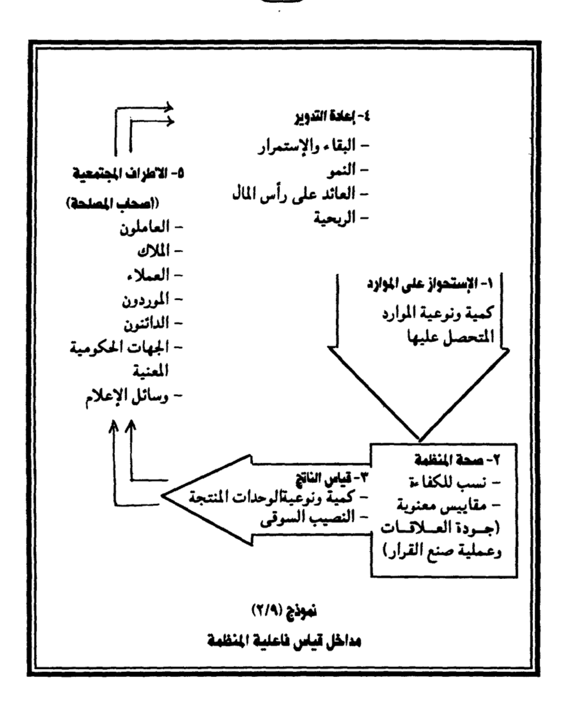
مداخل قياس فاعلية المنظمة

تتعدد مداخل قياس الفاعلية التنظيمية، وفيما يلى عرض موجز لأهم هذه المداخل :

١- مدخل الإستحواز على الموارد

يتمثل هذا المدخل فى قياس قدرة المنظمة على استغلال بيئتها بالإستحواز على موارد نادرة وذات قيمة مثل كفاءات بشرية عالية أو نادرة، وقدر كاف من التمويل أو التكنولوجيا. ووفقا لهذا المعيار، فإن أعلى المنظمات فاعلية هى تلك الأكثر نجاحا فى الحصول على موارد قيِّمة. ويستخدم هذا المدخل أساسا فى المنظمات التى تمر بالمراحل المبكرة للتطوير. وغالبا ما تقيس المنظمات الجديدة نجاحها بقدرتها على تدبير رأس المال اللازم كمدخل وحيد لقياس الفاعلية. وحيث يصعب إستخدام مقاييس الفاعلية الأخرى.

فمثلا المنظمات التطوعية أو الخيرية، تقيس نجاحها بقدر ما تتلقى من تبرعات أو إسهامات مالية من المجتمع. كما يعد عدد الأعضاء الجدد مقياسا هاما للفاعلية فى مثل هذه المنظمات. أما بعض المنظمات الحكومية فتقيس فاعليتها بحجم الموازنات أو المخصصات المالية التى تحصل عليها أو حجم المساحة (بالأمتار المربعة) التى تخصص لها. بينما تقيس منظمات التعليم الخاصة فاعليتها بمدى قدرتها على جذب الطلاب وما يدفعونه من رسوم. وفى المنظمات التجارية يركز تجار السيارات - مثلا - على عدد السيارات المرسلة إليهم من المصانع (لبيعها) ،كمؤشر لمدى فاعليتهم.



نموذج (٢/٩)

مداخل قياس فاعلية المنظمة

وتكمن أهمية مدخل الإستحواز على الموارد فى ثلاثة محاور. أما الأول فهو أن هذا المدخل يقيس فاعلية المنظمة ككل. وأما الثانى فإنه يأخذ بالإعتبار علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية. وثالثا، فيمكن استخدامه لمقارنة منظمات تختلف

أهدافها. ومع ذلك فهناك بعض تحفظات على هذا المدخل فإن فشلت منظمة فى إستخدام مواردها بفاعلية فلن تعتبر فاعلة. بالضبط كما يحدث عندما ينجح ناد رياضى فى ضم نجوم بارزين لفريقه لكرة القدم لكنه لا يعتبر فاعلا لأنه - رغم ذلك - يخسر مبارياته. وعندما ينجح مركز بحثى فى الحصول على تمويل لبرامجه البحثيه، لكن تعوزه الفاعلية إذ يفشل فى التوصل لإختراعات أو إبتكارات علمية.

٢- مدخل صحة المنظمة

تركز عدة مقاييس للفاعلية التنظيمية على صحة المنظمة. ويتضمن ذلك مدى رضاء العاملين، ومدى التنسيق بين أنشطة الإدارات ومدى فاعلية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ويؤلف هذا المدخل بين مقاييس كل من الموارد البشرية والكفاءة الإقتصادية. وقد طُوِّرت إستقصاءات متعددة لقياس إتجاهات العاملين إزاء صحة المنظمة. تقيس هذه الإستقصاءات مدى جودة الإتصالات بين العاملين والإدارة، ومدى وجود ثقة متبادلة بينهم. ومدى شيوع روح الفريق والولاء والإلتزام والتنسيق، ومدى فاعلية عمليات صنع القرار. لكن هذه التقييمات تتأثر غالبا بمعايير شخصية أى تفتقر للموضوعية وتفشل فى الإدراك الكافى لعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية. ومع ذلك يمكن أن تفيد فى المقارنة بين منظمات تختلف طبيعة مخرجاتها أو منتجاتها.

وسعيا للتغلب على عدم موضوعية التقييم، طورت بعض المنظمات مقاييس للكفاءة حيث تقارن أو تقابل المدخلات بالمخرجات لإستخراج نسب ومؤشرات

مفيدة للتقييم. ومن أمثلة ذلك معدل العائد على رأس المال أو الأصول، وتكلفة الوحدة المنتجة، ونسبة التالف أو الفاقد، ومعدل الأعطال، وتكلفة المريض فى مستشفى أو الطالب فى منظمة تعليمية، ومعدل إشغال الأسِرَّة فى مستشفى أو إشغال الغرف فى فندق.

٣- مدخل قياس الناتج

يعتبر مدخل قياس الناتج أكثر المعايير ارتباطاً بفاعلية المنظمة. إذ يقيس مدى تحقق الأهداف . ويبدو هذا المدخل منطقيا لأن المنظمات تحاول أن تعظم أرباحها وإرضاء عملائها. وتجدر الإشارة لأن مقاييس الناتج تُقيم - فقط - عنصراً واحدا من نموذج النظام المفتوح. وتعد دليلا غير كامل للفاعلية التنظيمية. قد تكون منظمة ما فاعلة جدا فى إنتاج قدر كبير من المنتجات كسلع أو خدمات. لكن ما لم يكن هذا الناتج قابلا للإستغلال أو للإستفادة به من عملاء المنظمة، فلن تستمر هذه المنظمة.

ومن أكثر مقاييس الناتج شيوعا فى هذا الصدد، الحصة السوقية، وقدر المبيعات، والربح، فى شركة تجارية. أو الوثائق التى تم معالجتها، وعدد العملاء المخدومين، وعدد الطلاب المتخرجين فى منظمة تعليمية. وعدد المتدربين (فى مركز تدريبى). وفى الشرطة نسبة المسروقات المستردة إلى المسروقات المبلغ عنها، ونسبة القضايا التى إنتهت بضبط المجرمين إلى إجمالى القضايا، ومعدل سرعة الإستجابة أى نسبة البلاغات والأحداث المخدومة فى الوقت المناسب الى عدد البلاغات أو الأحداث المستحقة للخدمة (*).

(*) راجع فى ذلك :

- أحمد سيد مصطفى، "قياس كفاءة تنفيذ العمليات الشرطية،" الفكر الشرطى، العدد ٣، المجلد ١ ديسمبر ١٩٩٢، ص ١٣٤ - ١٣٦.

وفى إستخدام مدخل الناتج لقياس الفاعلية، يجب إدراك أن المنظمات أو أى منظمة لها أهدافا متعددة وكذا نواتج أو مخرجات متعددة. وقد يقترن تحقيق إنجاز كبير لهدف معين بإنجاز منخفض لغيره. ومن ثم فلا يجب تقييم الفاعلية من بعد واحد فقط. فهذا سيقود حتما لإستنتاج خاطىء.

٤- مدخل إعادة التدوير

يعنى مدخل إعادة التدوير بمدى حسن استهلاك المنتجات التى انتجتها المنظمة سواء كانت سلع أو خدمات، من قبل العملاء ومدى ترجمة ذلك وتحويله الى مدخلات أساسية. ولهذا المدخل ثلاثة أبعاد هى التكيف والتطوير والإستمرار.

يشير تعبير **التكيف** إلى مدى حسن إستجابة المنظمة - فى الأجل الطويل - للمتغيرات فى بيئتها الداخلية والخارجية. ومن أكثر هذه المتغيرات حدة، التغير فى أذواق وإتجاهات العملاء، والتغير فى طبيعة وحدة المنافسة. وهذا بدوره يتطلب تغييرات مواكبة فى المنظمة. فى أهدافها وهيكلها التنظيمى وسياساتها وعملياتها الإنتاجية والتكنولوجيا وسلوكيات المديرين والعاملين .. وما إلى ذلك.

ويتوقف إستمرار المنظمة وبقائها على قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. وتقيس بعض المنظمات قدرتها على التكيف بمراجعة معدل نموها عبر فترة زمنية معينة، أو عدد المنتجات الجديدة الناجحة التى قدمتها للسوق.

وبالنسبة **للتطوير**، تسعى منظمات متعددة لتحسين القدرة على التكيف وزيادة فرص إستمرارية الشركة فى دنيا الأعمال. وذلك بالإستثمار فى تطوير نفسها من خلال التطوير التنظيمى (O.D) وبرامج التدريب. وتأمل المنظمات -

بمساعدتها لموظفيها وعمالها على تطوير مهارات جديدة - فى أن تنجح فى التكيف مع متغيرات بيئية جديدة مع قدر أقل من مقاومة التغيير وصعوباته. ومع ذلك فإن نتائج برامج التطوير والتدريب لا يسهل قياسها بعد إنتهاء هذه البرامج مباشرة.

وبالنسبة للبقاء أو الإستمرار بالسوق تتمثل الفاعلية التنظيمية فى قدرة المنظمة على أخذ مواردها من بيئتها وتحويلها إلى منتجات تقدمها إليها، بطريقة تهيء لها موارد أو مدخلات جديدة بشكل مستمر. لذلك فإن هذه العملية تتضمن تقييما طويل الأجل . ومن ثم فإن الإختبار النهائى للفاعلية التنظيمية ينصب على مدى قدرة المنظمة على الإستمرار فى بيئة الأعمال. ويكون هذا الإستمرار هو المقياس النهائى للفاعلية التنظيمية.

والمنظمات التى تفشل فى الإستجابة للمتغيرات البيئية أو تفقد قدرتها على تقديم منتجات ثم تهيئة مدخلات مفيدة لن تبقى أو تستمر. ومن ثم فهى ليست فاعلة. أما المنظمات التى تنمو عبر الوقت وتزداد قوتها وسطوتها السوقية فهى فاعلة. إذ أنها تقوم بأكثر من مجرد السعى للبقاء بالسوق. ومع ذلك فان المنظمات الكبيرة أو القوية اليوم قد لا تكون كذلك غدا. ومن ثم فالمقياس الوحيد للفاعلية التنظيمية فى الأجل الطويل هو - ببساطة - الإستمرار والبقاء فى السوق. ومع ذلك فإن هذا المعيار لن يفيد - فى الأجل القصير -من يريدون معلومات مرتدة، سريعة وفورية لتقييم فاعلية منظماتهم.

٥- مدخل اصحاب المصلحة (*)

وهذا مدخل آخر لتقييم فاعلية المنظمة. وأصحاب المصلحة هم الأطراف المعنية بأداء المنظمة. مثل العاملين والعملاء وحملة الأسهم (الملاك) وحملة السندات أو

(*) Constituency (Stakeholder) Approach.

المقرضين والدائنين عموما. وهم يقيمون أداء المنظمة. لكن لكل طرف منهم معيار مختلف لنجاحها عند تقييم الفاعلية التنظيمية. وفيما يلى عرض لمعايير هذه الفاعلية من وجهة نظر كل طرف :

جـــدول (٢/٩)

معايير فاعلية المنظمة كما يراها أصحاب المصلحة

الأطراف	معيار الفاعلية التنظيمية
١- العــاملون	الرضا عن الأجر، والإشراف، وعن العمل.
٢- المـــلاك	العائد المالى على الإستثمار
٣- العــمــلاء	جودة السلع أو الخدمات
٤- المـــوردون	صفقات ومعاملات وإجراءات مربحة وسريعة
٥- الـدائـنـون	الأهلية الإئتمانية للمنظمة
٦- الحكومـــة	توافق أهداف وعمليات المنظمة مع القوانين والضوابط الموضوعة.
٧- المجـتـمـع	وفاء المنظمة بمسئوليتها الإجتماعية

وتكمن قوة مدخل أصحاب أو أطراف المصلحة فى نظرته العريضة للفاعلية وإختباره لعوامل فى بيئة المنظمة الخارجية وكذا فى بيئتها الداخلية. ففى مداخل التقييم الأخرى تغيب مفاهيم مثل المسئولية الإجتماعية للمنظمة وإسهامها المجتمعى. بينما يتضمنها هذا المدخل . كما يميل هذا المدخل لمكاملة معايير متعددة تتعلق بالمدخلات، وعمليات التحويل والمخرجات أو الناتج. فمدخل أطراف المصلحة يدرك أنه لا يوجد مقياس واحد للفاعلية وأن إستيفاء معيار واحد لا يكفى لبلوغ الفاعلية الإدارية. إن ظروف العمل الجيدة للعاملين ورضاهم

لا تغنى عن أهمية تحقيق أهداف الملاك من حيث العائد على الإستثمار.

ويؤثر إدراك تعدد أطراف أو أصحاب المصلحة وتعدد أهدافهم بالنسبة لأداء المنظمة على صنع القرارات التنظيمية فى عدة مجالات. مثل هل نفتح مصنعا جديدا وأين يكون موقعه أم نغلق مصنعا قائما ؟ وهل نضيف نشاطا أو منتجا جديدا أم نلغى نشاطاً أو منتجا قائما ؟ كما يجذب مدخل أطراف المصلحة الإنتباه لحقيقة أو معايير الفاعلية تعكس قيما متعددة لأناس مختلفين كأصحاب مصلحة فى أداء المنظمة . ويجب أن تقرر المنظمة أى من هذه القيم تسعى أكثر للتوافق معه، وأيها تسعى أقل للتوافق معه. وقد لا تستطيع المنظمات أن تفى بكل المعايير بنفس الدرجة أو المستوى فى وقت واحد.

وعادة ما يكون لقادة المنظمة وملاكها و/أو مديريها التأثير الأكبر على إتجاهها أو توجهها. ويكون للقيم السائدة لدى هذه المجموعة التأثير الأكبر على تصميم أهداف المنظمة والمعايير التى ستستخدم لتقييم فاعليتها.

ويجب النظر لمعايير تقييم فاعلية المدير بقياس النتائج التى استهدف المدير تحقيقها. أى **نسبة النتائج الفعلية الى النتائج المخططة أو المستهدفة**. لكن من المهم أيضا أن نأخذ بالاعتبار الطريقة التى اتبعها المدير فى تحقيق الأهداف أو النتائج وأثرها على العاملين. فقد يؤثر هذا على الفاعلية فى الأجل الطويل. فهل إتبع - مثلا - أساليباً أخلاقية فى ممارسة العملية الإدارية ؟ وهل كان أمينا فى تصميم المنتج وموضوعيا فى تسعيره وصادقا فى الإعلان عنه ؟ كل هذه وغيرها، تمثل إعتبارات هامة فى تقيمم منهج الإدارة فى تحقيق الأهداف وبلوغ الفاعلية.

الفاعلية التنظيمية تنتج - إذن - عن تفاعل مزيج من السمات الشخصية

للمدير فى التعامل مع الموقف الذى يعايشه للوفاء باحتياجات وأهداف المنظمة.

المناخ التنظيمى وثقافة المنظمة (*)

لكل منظمة مجموعة مميزة من الخصائص والصفات. ويستخدم تعبيرىْ المناخ التنظيمى وثقافة المنظمة (أو الثقافة التنظيمية) لوصف هذه الخصائص فى المنظمات ووحداتها الفرعية.

تشير الثقافة بشكل عام إلى خصائص تنظيمية متأصلة أو دائمة مستمرة نسبيا يتعذر تغييرها. وعلى خلاف ذلك يستخدم تعبير المناخ لوصف خصائص مؤقتة وقابلة للتغيير. وكما تتقلب عناصر المناخ أو الطقس على مدى اليوم أو الأسبوع يمكن أن تتقلب عناصر المناخ التنظيمى من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية. أما الثقافة، فهى مثل فصول السنة، تتغير ببطء، وترتبط بخصائص مستقرة نسبيا للطقس تعلو فى تأثيرها على التقلبات اليومية.

المناخ التنظيمى

خلال منتصف الستينات من القرن العشرين عرفت الدراسات التنظيمية المناخ كمتغير هام مستقل يؤثر فى اتجاهات وسلوكيات العمل. ويشير هذا المناخ لمجموعة من الخصائص أو الصفات التى تميز منظمة عن غيرها. ويتشابه هذا التعريف مع مفهوم الشخصية بل غالبا ما يشير تعبير المناخ التنظيمى إلى شخصية المنظمة. فالشخصية تعبير عن خصائص مستقرة نسبيا للفرد، وكذلك يشير المناخ إلى خصائص مستقرة نسبيا للمنظمة .

يؤثر المناخ التنظيمى فى السلوك. فرضاء العاملين وأداءهم يكون أعلى فى

(*) Organizational Climate And Organizational Culture.

بعض المناخات التنظيمية عن غيرها. وقد أوضحت دراسة عن عاملين إنخرطوا فى برنامج تدريبى، أن نجاح هؤلاء المتدربين قد تأثر بعوامل داعمة فى المناخ. وقد صُنِّف العاملون الذين وصفوا المناخ بأنه داعم ومشجع، صنفوا من جانب المديرين باعتبارهم أعلى قدرة وإنتاجية عن هؤلاء الذين أدركوا المناخ باعتباره أقل دعما. ووجدت دراسة أخرى أن إنتاجية المديرين فى طبقة الإدارة الوسطى كانت أعلى فى مناخ إبتكارى وحيث كان المناخ الإبتكارى منسجما مع ما أتيح من إستقلالية وحرية للتصرف .

ويبدو أن العلاقة بين المناخ والسلوك هى علاقة تفاعل متبادل. فهناك عوامل كثيرة فردية وتنظيمية تؤثر على المناخ. لكن المناخ يؤثر أيضا على هذه العوامل. فمثلا الأشخاص الإبتكاريون لهم تأثيرهم على المناخ التنظيمى، بما يقدمونه من أفكار وحلول مبتكرة وأداء مطور. كذلك فالمناخ التنظيمى قد يشجع أو لا يشجع على الإبتكار. وعلى ذلك فكلما حسن المناخ التنظيمى أسهم ذلك فى بلوغ أو تحسين الفاعلية التنظيمية.

محددات المناخ التنظيمى

تتضمن المتغيرات المؤثرة على المناخ التنظيمى عدة عوامل داخلية وخارجية. وبرغم تعذر الحصر الشامل لهذه العوامل ، فإن المتغيرات التالية تبدو مؤثرة بشكل خاص على هذا المناخ :

١- القيم الإدارية

تؤثر قيم المديرين كثيرا على المناخ التنظيمى. فهى تقود إلى ممارسات تؤثر على صنع القرارات. فهذه القيم تعبر عن معتقدات وأخلاقيات طاقم الادارة. إذ تدفع المدير لتفضيل سلوكيات وعوائد معينة على أخرى، وتؤثر فى أسلوب بحثه

عن البيانات وتصنيفها وتفسيرها، كما تؤثر على إدراكه للمعلومات كأساس أو منطلق للتصرف.

ولقيم المديرين، وكذا لإدراك العاملين لهذه القيم أثر جوهرى على طبيعة العلاقات داخل المنظمة. أى هل تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية أو بين هذا وذاك. كما تؤثر قيم المديرين على مدى ديمقراطية ومشاركة الإدارة أو إستبداديتها وعلى طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين. هل تكون ودودة أم رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية؟ وقد أوضحت دراسات متعددة أن قيم المديرين الصالحة تهىء مناخا من الأمانة فى منظمات تجارة التجزئة - مثلا - التى تقل فيها معدلات حوادث السرقة من جانب العاملين.

كذلك لا ننسى فى هذا الصدد تجربة المهندس/ يوسف إسماعيل الذى كان رئيسا لمجلس إدارة مجمع الألمونيوم فى نجع حمادى والذى نجح فى الستينات من خلال قيم شخصية وتنظيمية إيجابية فى تحويل قُطّاع طرق بصحراء نجع حمادى إلى حراس أمن بهذه الشركة.

٢- نمط القيادة

يهىء القادة الذين يثقون فى مرءوسيهم ويشركوهم فى القرارات التنظيمية مناخا إيجابيا ومختلفا تماما عن هؤلاء الذين لا يثقون بمرءوسيهم. والذين لا يشركوهم فى صنع القرارات، ويمارسون رقابة محكمة عليهم.

٣- ظروف إقتصادية

عندما يتجه الإقتصاد القومى للنمو وتكون الأحوال السوقيه والمالية للمنظمة طيبة، يميل المديرون للمبادأة والمخاطرة أو تحمل مخاطر أكبر. بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات أو المخصصات بالمنظمة محدودة.

وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة. ويميلون لعدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية وللتردد فى تصميم برامج عمل جديدة، أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.

٤- الهيكل التنظيمى

تؤثر عدة خصائص للهيكل التنظيمى على المناخ التنظيمى. فمثلا إن إتسم تنظيم لمنظمة أو شركة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا. وهو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمى جامد وغير محفز للأداء المثمر ولزيادة الإنتاجية .

٥- خصائص أعضاء التنظيم

تسهم خصائص أعضاء التنظيم فى تحديد طبيعة المناخ التنظيمى. فالمنظمات التى تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضى التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمى مختلفاً تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوى المستوى التعليمى المرتفع ومرتفعى الطموح. ويكون المناخ أكثر وداً وتآلفا فى المنظمات التى يشارك أعضاؤها بعضهم البعض فى الأنشطة الإجتماعية خارج العمل.

٦- النشاط النقابى

لوجود أو غياب النشاط النقابى أثر هام على المناخ التنظيمى والعلاقات التنظيمية. فالعلاقات بين الإدارة والعاملين قد تميل لأن تكون أكثر رسمية وعدائية عندما يتجه العاملون لتشكيل نقابة أو إتحاد، ويتجهون للتفاوض على أحكام لعقد عمل أو نظام جديد، وما إلى ذلك.

٧- حجم المنظمة

تميل المنظمات الكبيرة لأن تكون أكثر تشدداً أو تصلبا، وبيروقراطية وأكثر هيكلة وتحديدا للعمل وعلاقاته. ومن السهل إيجاد وتنمية مناخ للإبتكار والتماسك فى شركة صغيرة عنه فى شركة أو منظمة كبيرة. لا سيما وقد خرجت إبتكارات غير قليلة من منظمات صغيرة.

٨- طبيعة النشاط

تؤثر طبائع الأعمال وأنواع الصناعات أو الأنشطة التى تزاولها المنظمات فى تهيئة مناخ تنظيمى مميز. فالمزارع وصناعات تعليب الأغذية فى المجتمعات الريفية تعمل فى جو يختلف تماما عن المناخ الذى تعمل فبه البنوك وشركات الإستثمار المالى - مثلا - فى المناطق الحضرية. وحيث تؤدى ضغوط الوقت ومحاولة الالتزام بتوقيتات الإنجاز المحددة - فى بنك أو شركة طيران أو دار صحفية مثلا - لجعل مناخ يوم العمل مختلفا تماما عنه فى دار لرعاية المسنين.

ابعاد المناخ التنظيمى ،وقياسه

تعتمد الدراسات السلوكية فى قياسها للمناخ التنظيمى على إستقصاء العاملين. ويوضح الجدول التالى رقم (٣/٩) جانبا من إستقصاء لتحليل المناخ التنظيمى. حيث تظهر أبعاد المناخ موضع القياس متضمنة : الإتصال والقيادة وصنع القرار ومكافأة العاملين والهيكل التنظيمى، والسيطرة التنظيمية. وعندما يتجه الباحثون لتطوير قائمة الإستقصاء - بإضافة أو تطوير أسئلة مثلا- فإنهم يعتمدون على ملاحظات وتعليقات أبداها العاملون خلال مقابلات الباحثين معهم. ويتم قياس كل من أبعاد أو عناصر المناخ التنظيمى من خلال تبويب وتحليل الإجابات التى أبداها العاملون المستقصون.

جدول (٩/٣)

إستقصاء قياس المناخ التنظيمي

المنـــــاخ التنظيمي	الى اى حد تمثل كل جملة وصفا دقيقا للموقف فى منظمتك ؟ ضع دائرة حول رقم واحد فقط					ما مدى اهمية تحسين الاداء فى هذا المجال ؟ ضع دائرة حول رقم واحد فقط			
	غالبا	لحد كبير	لحد ما	نادرا	ابدا	أولوية أولى	أولوية ثانية	أولوية ثالثة	لا تغيير مطلوب
الاستراتيجية التنظيمية وفهمها									
١ - تحسن ادارتك تقييم حاجات العملاء الذين تخدمهم أنت وتضع استراتيجية واضحة لذلك.	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤
٢ - لا تحسن إدارتك إيصال إستراتيجيتها الى من يتولون تنفيذها .	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤
٣ - يخصص وقت كاف للتأكد من فهم كل موظف لوظائف المنظمة ككل، وموقعه التنظيمي.	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤
٤ - لا يفهم الناس أو يقدرون إسهام وظائفهم فى نجاح المنظمة ككل .	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤
٥ - العاملون على كل المستويات لديهم ولاء لرسالة المنظمة وأهدافها .	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤
٦ - ما الذى يمكن عمله للتأكد من فهم العاملين لأهداف المنظمة، وشعورهم بالالتزام تجاه تحقيقها ؟	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤
- -									

كثير من المنظمات. لكن لم يتحدد بعد إطار نهائى يضم أبعاداً متوافقة تكوّن المناخ التنظيمى. فكل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من الأبعاد. وربما كان أكثر نماذج الإستقصاء شمولا لقياس المناخ التنظيمى هو "مسح المنظمات" (*) والذى طوره معهد مراجعة البحوث (**) بجامعة "ميتشجان". وكانت أبعاد المناخ التنظيمى التى قاسها هذا النموذج كما يلى :

مؤشرات تنظيمية يقيسها نموذج مسح المنظمات (SOO)

المناخ التنظيمى

١- الإستعداد التكنولوجى
٢-مدى الإهتمام بالموارد البشرية (بالنسبة لباقى الموارد)
٣- إنسياب الإتصالات
٤- مستوى الدافعية
٥- عمليات صنع القرار
٦- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا
(فى عملية صنع القرار - فى تصميم نظم الإتصالات والحفز .. الخ)

القيادة الإشرافية

٧- دعم المرءوسين
٨- التأكيد على الهدف ودعم تنفيذه
٩- تسهيل وتشهيل العمل
١٠- بناء الفريق

(*) Survey of Organizations (SOO).

(**) Survey of Research Institute.

وقد أوضحت الدراسات التى استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمى الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين فى الشركات التى أحرزت نتائج عالية - قاسها هذا النموذج - فى المناخ التنظيمى.

ثقافة المنظمة وآثارها على الأداء

ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية هى شعور تنظيمى غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو ناد .. الخ. إنها مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع إحتفالات أو من قصص ورموز وشعارات. ومن ثم فهى تؤثر على العاملين فى تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد هاما ومرغوبا (مثل الأمانة والالتزام والولاء والإجادة) أو غير مرغوب. وهى - الثقافة التنظيمية - تصحح طرق تفكيرهم وسلوكهم، بل وتوضح أحيانا طرق الأداء ومقومات نجاحه. كما يمكن أن تنتقل ثقافة المنظمة بين العاملين بها من جيل لآخر.

وعندما تنجح الإدارة فى زرع ثقافة تنظيمية إيجابية، فإن هذا يساعدها فى حسن تكييف المنظمة مع المتغيرات البيئية وفى الاستمرار والبقاء. كما يساعد ذلك فى تكوين رؤية متكاملة ومشتركة بين أعضاء المنظمة بشأن رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها فى سعيها لتحقيق أهدافها. إذ يتحمل كل عضو مسئوليته دون أن يطلب أحداً منه ذلك، وكذلك تفعل جماعات أو فرق العمل.

وهذا هو السائد فى الشركات اليابانية (إدمان العمل والشعور العميق بالمسئولية).

كما تساعد ثقافة المنظمة الإيجابية على تعريف العاملين بمعايير التطور والتقدم الوظيفى. ومعايير بلوغ المركز أو المراكز التنظيمية وقدر النفوذ المرتبط بالمركز وصيغ أو صور استخدامه ومعايير استمراره أو فقده. كما تحدد ثقافة المنظمة معايير تقرير المكافآت والعقوبات. فالقصص التى تروى عن مديرين سابقين والشعارات التى تتردد، تعرّف العاملين أى سلوكيات تكون متميزة أو رائدة وأيها تكون خاطئة. وصور السلوك التى تؤدى لمكافأة وتلك المؤدية لعقاب مثل لوم أو نقل أو خفض أو إلغاء مكافأة.

ولعل من الأمثلة المفيدة فى هذا الصدد، ما قدمته شركة هوليت باكارد. إذ يضم إطارها مجموعة من الاتجاهات والقيم، تضم التأكيد على جودة المنتج و الإعتراف بالانجاز وتقديره، واحترام العاملين. ولا تستقر أوضاع العاملين الجدد حتى يبرهنوا على فهم كامل وإنسجام تام مع ثقافة الشركة.

مصادر ثقافة المنظمة

يشير تعبير ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية لمعتقدات وقيم يشترك بها أعضاء التنظيم. ويمكن أن تسهم تصريحات وأحاديث الإدارة العليا بدرجة أو بأخرى فى تشكيل أو تغيير ثقافة المنظمة. من جهة أخرى ترتبط ثقافة المنظمة بمعتقدات وقيم أساسية ترسيها الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات داخل المنظمة.

أما **الإحتفالات** فهى أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين. وتحمل

معنى ودلاله خاصة وتقام فى مناسبات معينة توزع بها جوائز وأنواط أو كؤوس. وحيث تستطيع الإدارة تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة للمشاركة فى قيم ومعتقدات هامة. وتتيح هذه المناسبات فرصا لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون وتسجيل أسمائهم فى لوحة شرف. فمثلا تنظم شركة "ماكدونالدز" مسابقة على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية لاختيار أفضل فرقها لإعداد الهامبورجر. وتجرى المسابقات والتصفيات بين الفرق المحلية حتى يتنافس أفضل هذه الفرق على المستوى القومى. وتقيّم الفرق وفق معايير دقيقة لتحديد مدى الإكتمال أو الإمتياز فى إعداد الهامبورجر.

ويقام لهذا الغرض إحتفال ينقل للعاملين قيمة جودة الهامبورجر ومكانة العاملين الذين تميزوا فى هذا الصدد. كما يتطلب ذلك أن يقرأ مديرو الفروع بالشركة سياسة وإجراءات العمل التى يضمها كتاب من سبعمائة صفحة.

وأما عن **القصص**، فإن القصص التى تروى داخل المنظمة يمكن أن تؤثر كثيرا على المناخ التنظيمى بغض النظر عما إن كانت حقيقية أو وهمية. وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها. وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا عن المنظمة ونقاط تميزها. وقد تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية. وقد تكون قصص أخرى مجرد أحداث مؤلفة أو مفبركة. وتعد القصص هامة لأنها تجسد أو تبقى على قيم أساسية للمنظمة وتهيىء فهما مشتركا بين العاملين.

وأما عن **الرموز**، فالرمز هو شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر. وقد تعتبر القصص والإحتفالات رموزا لأنها تجسد قيماً تنظيمية. وتقدم كثير من المنظمات

رموزا مثل أوسمة أو نياشين لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة – مثلا – كرمز للتقدير. وبرغم أن بعضها قد يكون من الذهب أو الفضة أو معدن أقل فان معناها لدى العاملين يفوق قيمتها المالية . إذ تجىء بعض ملامح قيمتها من حفلات ومآدب التكريم التى تُقدم بها. والتى تسهم فى إبراز أهمية الرموز المادية.

وأما عن **الشعارات**، فإن كل منظمة غالبا ما تطور لغتها الإصطلاحية. وتسهم هذه الأدوات الإتصالية في تكوين ثقافة تنظيمة مميزة. وتستخدم بعض الشركات شعاراً خاصا ، ومجازا وإستعارة لغوية، أو أقوال تنقل موعظة كاملة فى جملة قصيرة فقط. والشعارات يسهل إلتقاطها وتكرارها من جانب العاملين وكذا عملاء الشركة. ومن أمثلة الشعارات ما تستخدمه شركة " آى . بى . إم " : "أى . بى . إم تعنى الخدمة ". والشعار الذى كان مستخدما فى الجيش المصرى قبل حرب ١٩٧٣ "دائما .. مصر أولا". فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تُبثه سواء لعامليها أو لجمهورها الخارجى .

ثقافة نظرية (Z) Theory Z Culture

ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة فى الولايات المتحدة الأمريكية تسمى "نظرية Z" للثقافة التنظيمية. وتشير هذه النظرية لتطبيق أمريكى للنمط اليابانى فى الإدارة.

وخلال السنوات الأولى من ثمانينات القرت العشرين، شاعت المقارنات بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية. وأشارت المقارنات فى الإنتاجية بين الصناعات الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن نمط الإدارة اليابانية كان أكثر تفوقا

من الأنماط التى كانت مستخدمة فى الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد شجع النجاح التجارى والمالى للشركات اليابانية، مديرين أمريكيين على تبنى ممارسات مختارة للإدارة اليابانية. وكانت شركات "كوداك" و "بروكتر آند جامبل" وهيوليت باكارد" من المنظمات الأمريكية الرئيسية التى سعت لنسخ أو نقل خصائص نظرية (Z).

وتمثلت السمات العالمية لنمط تنظيم (Z) فى شعور بالمشاركة بين المديرين والعاملين. وعندما نجحت المنظمات فى تطبيق هيكل نظرية (Z) للإدارة شعر العاملون بالمساواة والمشاركة، كما لو كانوا شركاء حقيقيين فى المنظمة. وعندما يسود الفهم المشترك والرؤى المشتركة بين العاملين، تبدأ قيمهم ومعاييرهم المشتركة فى الظهور. وهذا يساعد على أداء أفعل ومقاومة أقل للتغيير من جانبهم.

وفى نمط المنظمة (Z) قد يشترك كثير من العاملين فى مناقشة مشكلة ما وتوليد أفكار ابتكارية. وبرغم أن المناقشة الجماعية مع عديد من المتناقشين تستغرق وقتا غير قليل، فان الشعور بالمسئولية الجماعية يزيد الإنتاجية.

ويوضح النموذج رقم (٣/٩) عرضا مقارنا لكل من نمط الشركة "A" الأمريكى ونمط الشركة "ل" اليابانى. حيث يبدو الفارق الأكثر دلالة بين النمطين في التوظيف طويل الأجل للعمالة.

شركة النمط "A" (امريكية)	شركة النمط "ل" (يابانية)
١- توظيف الفرد لفترة محددة.	١- توظيف الفرد مدى الحياة.
٢- صنع القرار فردى.	٢- صنع القرار جماعى.
٣- المسئولية فردية.	٣- المسئولية جماعية
٤- معدل سريع للترقية.	٤- معدل بطىء للترقية
٥- رقابة تفصيلية مباشرة ورسمية.	٥- رقابة ضمنية مباشرة ورسمية.
٦- مسار وظيفى متخصص.	٦- مسار وظيفى غير متخصص.
٧- إهتمام جزئى بالموظف كموظف.	٧- إهتمام شامل بالموظف كإنسان.

شركة النمط (Z) (امريكية معدلة)

١- توظيف الفرد لفترة طويلة.
٢- جماعية صنع القرار.
٣- مسئولية فردية.
٤- معدل متأنى للتقييم والترقية.
٥-مراقبة ضمنية غير رسمية مع مقاييس رقابية محددة.
٦-درجة متوسطة من التخصص فى المسارات الوظيفية.
٧- إهتمام شامل بالموظف وأسرته.

نموذج (٣/٩)

مقارنة بين انماط الشركات الامريكية واليابانية والمهجنة.

ويزيد الفارق بين النمطين من حيث مدى فردية أو جماعية القرار. فبينما يركز الأمريكيون على صنع القرار بشكل فردى والمسئولية الفردية عنه، يهتم اليابانيون أكثر بصنع القرار جماعيا وبالمسئولية الجماعية عن القرارات التى يصنعونها.

إن مزج القرار الجماعى مع الثقافة التنظيمية الجميلة التى تشيع فيها قيم مثل

تقديس العمل والإحترام المتبادل والولاء، يقلل من حاجة اليابانيين للإشراف المباشر المحكم، والتنسيق والتقييم. فحيث يتوفر للعاملين علاقة عمل طويلة الأجل مع المنظمة وتسود بينهم هذه القيم، يطور المديرون أو المشرفون اهتماما كليا بجودة ظروف عمل وحياة مرءوسيهم. ومع ذلك فلا يهتم المديرون الأمريكيون - بشكل عام - بالموظف أو العامل الأمريكى كإنسان. ويستخدم هؤلاء المديرون قواعد دقيقة واضحة وأدلة رسمية لمراقبة سلوك مرءوسيهم.

وتستغرق المنظمات الأمريكية مدى زمنيا أطول فى تقييم العاملين وترقيتهم وكذا فى تقييم الفاعلية التنظيمية. ولا يعانى المديرون اليابانيون من ضغوط كثيرة يعانى منها الأمريكيون لإظهار وتقديم نتائج قصيرة الأجل. وتجىء بعض أسباب هذه الإختلافات من الملكية المشتركة للشركات اليابانية من جانب العملاء والموردين والمنتجين وحتى البنوك. فشركات الإلكترونيات اليابانية - على سبيل المثال تميل - فى هيكل تمويلها - لوجود نسب أعلى للقروض الى رأس المال، عن الشركات الأمريكية.

ولما كانت العمالة تستخدم مدى الحياة، فإن الأمن الوظيفى مُسْتتب. لذلك يكون معدل دوران العمالة منخفضا بالتبعية. ويتقدم العاملون ويتطورون من خلال توال محدد وواضح لمراكز المسار المهنى. ويعين العاملون كبار السن الذين يعانون من قصور القدرات الجسمية فى وظائف تتناسب وحالتهم الصحية. وهو ما قد يعتبر خفضا للدرجة المهنية لدى معظم الأمريكين. ويصنع القرار جماعيا (بالإجماع) مع وجود مشاركة جماعية للمسئولية عن نجاح أو فشل القرار.

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم الفاعلية التنظيمية باعتبارها تعبيرا عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وأوضحنا أهمية الأهداف كمعيار وكمرشد للأداء. وعرضنا لمعايير يمكن استخدامها لقياس الفاعلية التنظيمية.

وعرض الفصل لعدة مداخل يمكن استخدامها فى قياس الفاعلية التنظيمية مثل مداخل : (١) الاستحواز على الموارد و(٢) صحة المنظمة، و(٣) قياس الناتج و (٤) إعادة التدوير، و(٥) أصحاب المصلحة.

ثم ناقشنا مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمى والفرق بينه وبين ثقافة المنظمة. من حيث أن المناخ التنظيمى يعبر عن خصائص تنظيمية مؤقتة قابلة للتغيير. بينما تعبر الثقافة عن خصائص مستقرة نسبيا وتتغير ببطء.

وتحدثنا عن العوامل المحددة للمناخ التنظيمى وأهمها القيم الإدارية أو قيم المديرين، ونمط القيادة الإدارية، والظروف الاقتصادية التى تمر بها المنظمة، وخصائص الهيكل التنظيمى، وخصائص العاملين بالمنظمة أو أعضاء التنظيم ككل، والنشاط النقابى، وحجم المنظمة، وطبيعة النشاط الإقتصادى الذى تمارسه المنظمة. وأخيرا عرضنا للثقافة التنظيمية من حيث مفهومها كشعور تنظيمى غير مكتوب يشيع بين العاملين معبراً عن قيم ومعتقدات تؤثر فى طريقة تفكيرهم وتفسيرهم للأحداث فى بيئة العمل وتسهم فى توجيه سلوكياتهم. وأن مصادر هذه الثقافة تتمثل فى الإحتفالات والقصص والرموز والشعارات.

أسئلة للمراجعة

١- ما هو مفهوم فاعلية المنظمة، وما هى العوامل التى قد تجعل قياسها صعبا فى المنظمات العربية ؟

٢- ما هى المعايير التى ترى مناسبتها لقياس فاعلية المنظمة ؟

٣- أذكر أفضل المداخل التى أعجبتك، فى مجال قياس فاعلية المنظمة وحدد أسباب إعجابك به.

٤- ما هو المقصود بالمناخ التنظيمى، هل هو أشمل من ثقافة المنظمة أم أن الأخير أشمل ؟ ولماذا ؟

٥- ما هى - فى رأيك - أقوى مصادر الثقافة التنظيمية ولماذا ؟



إدارة الصراع

❀ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، يتوقع أن تكون قادرا على فهم :

١- مفهوم الصراع وأنواعه.

٢- صيغ التفاعل بين الأفراد من حيث الإيثار أو التعاون أو التنافس أو الأثرة (تفضيل الذات).

٣- مسببات وآثار الصراع فى بيئة العمل.

٤- العوامل المؤثرة على الصراع.

٥- متى تظهر الحاجة لإثارة الصراع، وسبل إثارته.

٦- أدوات إدارة أو معالجة الصراع.

إدارة الصراع

الصراع (أو النزاع) هو شيء طبيعى فى بيئة العمل لا يمكن تجنبه. ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية. والسبب- ببساطة - أن بيئة العمل هذه تضم بشراً يتعامل مع بشر. وهنا يحدث الصراع لعديد من الأسباب، أهمها (١) أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع مختلفة، (٢) ومن ثم فلهم رؤى وأهداف مختلفة، (٣) كما أن ندرة الموارد أو محدديتها تدفع الناس للتنافس على المورد المشترك الوحيد أو المحدود، مثل تنافسهم على سلطة أو حافز أو غرفة مكتب أرحب وأجمل أو وظيفة أعلى أو على قلب زميلة فى العمل.

وتعد مهمة المدير فى تجنب الصراع صعبة، وكذلك هى فى إدارته وحله. لاسيما وأن المدير - كقائد - له عدة أدوار منها دوره كقاض. إذ يحتكم إليه إثنان أو أكثر من مرءوسيه متوقعين منه تفهم الصراع ومعالجته من منظور محايد. ويتضمن هذا الدور أن يفهم القائد خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن إستمر دون حل. ويجتهد فى التأثير على طرفى أو أطراف الصراع. وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق. فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع فيستمر الصراع أو يبدأ صراع جديد آخر مع القائد.(*)

(*) سأل الإمام البلخى الإمام أحمد بن حنبل: فيم السلامة من الناس؟ قال "فى ثلاث: (١) أن تعطيهم من مالك ولا تأخذ من مالهم شيئاً و(٢) أن تقضى حوائجهم ولا تستقضى منهم شيئاً، و(٣) أن تحمل مكروهم ولا تكرههم على شيء. "فقال: "إنها لشديدة". قال الإمام بن حنبل "وليتك تسلم .. وليتك تسلم .. وليتك تسلم.".

ونظراً لإختلاف أو تعارض أهداف ومصالح كل من أطراف الصراع بشكل متزامن، ينشب الصراع. ولأن أحد أطراف الصراع يحاول تعويق أو منع الآخر من بلوغ مقصده، يقود الصراع إلى علاقة عدائية أو شبه عدائية بين طرفى أو أطراف الصراع.

إن نفوساً معتلة وعقولاً مرهقة لا يمكن أن تؤدى بنجاح. لا يمكن أن تفكر جيداً فى تصميم الأهداف وتحديد سبل بلوغها. لا يمكن أن تتآلف لتكوين فرق عمل مُنْجِزَة. لذلك يتطلب الأمر فهما لطبيعة الصراع وأنواعه وطرق معالجته وآثاره والعوامل المؤثرة على حدته. وأخيراً نجيب على سؤال قد يبدو غريباً هو: هل يتطلب الأمر أحياناً إثارة للصراع؟

أنــــواع الصـــــراع

تتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتى داخل الفرد إلى صراع إجتماعى بينه وبين غيره من الأفراد إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد إلى صراع بين الفرق أو الإدارات داخل المنظمة ثم الصراع بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الجهات الحكومية والموردين ونقابة العمال والمنافسين. وهذا عرض لكل من هذه الأنواع.

١- الصراع الذاتى Intrapersonal

وهو ذلك الذى ينشأ داخل نفس الفرد. ويتمثل فى ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شىء محدد. للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه. وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطاً نفسية قد تؤدى بالفرد للتسويف فى إتخاذ القرار، تحت ضغوط نفسية تسهم فى تواضع جودة القرار عند إتخاذه.

٢- الصراع الإجتماعى Interpersonal

وهو ذلك الذى ينشأ بين فردين أو أكثر، ويمكن تصنيفه إلى نوعين:

أ- صراع على مسائل العمل وينبع من خلافات على مسائل مثل الأهداف، وتخصيص الموارد وتصميم أو تطبيق السياسات والإجراءات، وتوزيع المهام على العاملين، وتوزيع الحوافز. كذلك قد ينشأ هذا النوع من الصراع من رفض لتغيير فى خطط أو سياسات أو إعادة تنظيم، وما إلى ذلك.

ب- صراع عاطفى، وينبع من مشاعر غضب وعدم ثقة وكره وخوف واستياء، وإحتكاكات أو مناوشات شخصية.

٣- الصراع داخل الفريق أو الجماعة Intragroup

وهو الصراع الذى يظهر بين أعضاء فريق العمل الرسمى المؤقت أو الدائم بسبب التنافس على مورد مشترك نادر أو محدود. مثل الصراع على اختصاصات أو مكتب أو غرفة مكتب أو مكافأة أو ترقية.

٤- الصراع بين فرق العمل أو الإدارات Intergroup

وهو ذلك الذى ينشأ بين إدارتين داخل المنظمة، بشأن أهداف أو تهيئة معلومات، أو تشويه علاقات، أو تطوير مواقف واتجاهات لتعميق الصراع. وهذه أمثلة موجزة في هذا الصدد لصراعات بين إدارة التسويق وإدارات أخرى فى إحدى الشركات الصناعية.

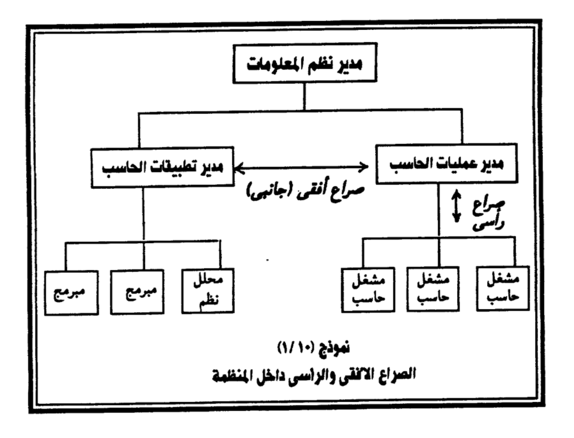
جدول (١/١٠)

مثال لصراع بين إدارة التسويق بمنظمة وإدارات أخرى

إدارات أخرى	توجهاتها	توجهات إدارة التسويق
هندسة العمليات	- فترة كافية أو طويلة لتصميم أفعل للمنتج. - خصائص فنية فى أداء المنتج. - موديلات محدودة. - أجزاء نمطية.	- فترة قصيرة لتصميم المنتج. - خصائص جاذبية المنتج للعميل. - موديلات متعددة. - أجزاء متنوعة وفقاً لرغبات العملاء.
المشتريات	- أجزاء نمطية. - سعر الخامات. - كميات شراء اقتصادية. - شراء على فترات غير دورية وفق ظروف السوق.	- أجزاء غير نمطية. - جودة الخامات. - كميات كبيرة لتجنب نفاذ المخزون. - شراء فورى لتلبية احتياجات العملاء.
الإنتاج	- فترة إنتاج طويلة نسبياً. - إنتاج عدد محدود من المنتجات لفترة طويلة.	- فترة إنتاج قصيرة تتيح التسليم فور طلب العملاء. - تقديم عدد كبير من المنتجات لفترة قصيرة.

إدارات أخرى	توجهاتها	توجهات إدارة التسويق
	- لا تغيير فى الموديل. - تلقى طلبات بخصائص نمطية للمنتج. - مراقبة معقولة للجودة.	- تغييرات متكررة فى الموديل. - قبول طلبات بخصائص متعددة للمنتج وفقاً لرغبات كل تقسيم من العملاء. - مراقبة مكثفة للجودة.
التخزين	- منتجات محدودة العدد . - أصناف سريعة الحركة.	- منتجات متنوعة. - أصناف متنوعة بغض النظر عن سرعة حركتها .
الإئتمان	- فحص دقيق لقدرة العملاء على السداد . - مخاطر إقراض محدودة للغاية. - شروط إقراض محكمة. - إجراءات تحصيل صارمة.	-أقل إجراءات فحص لقدرة العملاء نحو السداد . - مخاطر إقراض متوسطة. - شروط إقراض ميسرة. - إجراءات تحصيل مريحة .

قد يكون الصراع بين الإدارات أفقياً كما فى المثال السابق، أو رأسياً. فالصراع بين مديرى إدارتين صراع أفقى. والصراع بين أى من هذين المديرين والوحدات (الإدارات أو الأقسام) التابعة هو صراع رأسى، كما يوضح النموذج التالى:



نموذج (١٠/١)
الصراع الأفقى والرأسى داخل المنظمة

ولا يمكن إفتراض أن الصراع الأفقى أخطر من الصراع الرأسى أو العكسى. فالمسألة تتوقف على سبب الصراع وطبيعته ومدى قوة أو نفوذ أطراف (الصراع) وطبيعة طرق معالجة الصراع المستخدمة.

٥- الصراع بين المنظمة وأطراف خارجية Interorganizational

وهو ذلك الصراع الذى ينشأ بين:

أ- المنظمة ونقابة العمال.

ب- المنظمة والموردون.

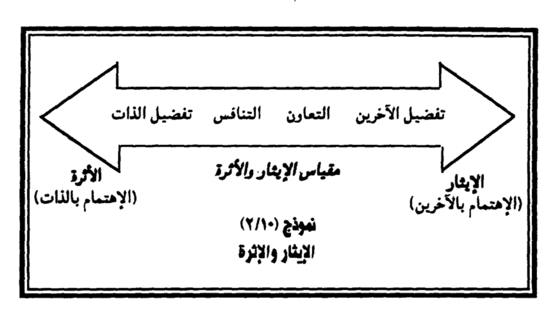
ج- المنظمة ومنظمات حكومية تصمم وتنفذ إجراءات لضبط أداء الشركات فى مجال مثل حماية البيئة والحد الأدنى للأجور وتشغيل الأطفال والمعوقين وما إلى ذلك.

د- المنظمة والمنافسون.

وهنا يتجه طرف لتعويق أو إحباط هدف الآخر أو تكبيده خسائر. ومن الأمثلة المعتادة لذلك الصراع بين الإدارة والعاملين أو نقابتهم. فعندما تتعارض بعض الأهداف وتتعثر المفاوضات بشأن زيادة الأجور مثلاً قد تتجه النقابة للإيعاز للعمال بالتباطؤ فى الأداء أو الإضراب الجزئى (فى بعض المواقع) أو المؤقت (لبعض ساعات أو أيام العمل) لإجبار الإدارة على الإستجابة لمطالب النقابة، حتى لو أضر ذلك بجداول الإنتاج ومواعيد التسليم أو الخدمة للعملاء، وبالتالى بالمركز السوقى للمنظمة.

صيغ التفاعل بين الافراد

تتعدد هذه الصيغ على مدرج له طرفين. أما الأول فهو الإيثار حيث تهتم بالآخرين وتفضل مصالحهم على مصالحك. وأما الثانى فهو الإثرة حيث تهتم أساساً بمصالحك الخاصة وتنحاز لنفسك، كما يوضح نموذج الإيثار والأثرة التالى:



نموذج (١٠/٢)
الإيثار والإثرة

١- الإيثار(*)

تقوم هذه الصيغة على سلوك مدفوع بتفضيل مصالح الآخرين على مصالحك ومساعدتهم. حيث تتحمل جهداً بدنياً أو ذهنياً أو عاطفياً لتحقيق مصالح الطرف الآخر دون أن تتوقع منه مقابلاً. هذا إلى جانب بعض سلوكيات اللياقة والمجاملة والتلطف. كأن تمسك بالباب للقادم بعدك حتى لا ينغلق بوجهه. وينطوى سلوك الإيثار أيضاً على قيامك بأعمال بطولية أو شبه بطولية كأن تخاطر بسلامتك أو حياتك لإنقاذ الغير الذى يواجه خطراً محدقاً. والإيثار هو سلوك محمود، وقد ورد بالقرآن الكريم: "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة، ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون."(**) أى الذى ينجو من الأثرة وحب الذات.

(*) تفضيل مصلحة الغير Altruism

(**) الآية (٩) من سورة الحشر. والخصاصة تعنى الحاجة الضرورية. وقد نزلت هذه الآية فى الأنصار الذين آثروا المهاجرين على أنفسهم.

٢- التعاون

وهو سلوك العمل مع آخر أو آخرين بجهد مشترك لتحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة. تخيل مثلاً شخصاً عاد لمنزله ومعه مشترياته فى أكياس. وقد وجد أمام المصعد جاراً له معه أيضاً مشترياته فى أكياس. وهنا يقوم الأول بفتح باب المصعد وإمساكه بينما يقوم جاره بإدخال أكياسه والأكياس الأخرى. خذ مثالاً آخر طاقم أطباء وطاقم للتحاليل بمستشفى يتعاونون فى إسعاف مصابين وصلوا للمستشفى. كلا الطرفين يوظفان جهودهما المشتركة فى سلوك تعاونى لتحقيق هدف يتمثل فى معالجة سريعة وفاعلة للمصابين.

٣- التنافس

وهنا يجتهد أو يكافح طرفان أو أكثر (فرد وفرد أو مجموعة مع مجموعة أو أكثر) لتحقيق هدف لا يمكن بلوغه إلا بواسطة طرف واحد. وأهم خصائص هذا الموقف التنافس على مورد مشترك أو قدر محدود من الموارد. كأن يتنافس موظفين على شغل وظيفة هامة أو على منحة تدريبية. وهناك ثلاثة صيغ للتنافس أو المنافسة هى:

أ- المنافسة داخل الفريق أو الجماعة، عندما يتنافس الأعضاء لنيل مكافأة، مثل أعضاء فريق رياضى يتسابقون لتحديد أسرعهم الذى يفوز بالجائزة.

ب- المنافسة بين جماعتين، كأن تتنافس جماعة مع أخرى للفوز بمكافأة فيتحدى فريق فريقاً آخر لتحديد أى الفريقين أسرع فى الجرى.

ج- المنافسة الفردية (الذاتية)، عندما يعمل شخص منفرداً ليبلغ هدفاً معيارياً محدداً. كأن يجرى كل عضو بالفريق منفرداً ليحدد مدى سرعته إزاء رقم قياسي للسرعة.

٤- تفضيل الذات (الأثرة)

تقوم صيغة الصراع على تفضيل الذات أو المصلحة الذاتية. وذلك عندما يدرك الطرف (أ) أن الطرف (ب) سيعوق أو على وشك أن يعوق أو يحبط جهوده لبلوغ هدفه، أو قام فعلاً بذلك. والطرف قد يكون فرداً أو جماعة أو منظمة.

مسببات الصراع

إن معرفة سبب أو أسباب الصراع يفيد كثيراً فى علاجه. ويمكن تصنيف مسببات الصرع إلى مسببات فردية وأخرى تنظيمية.

أما المسببات الفردية، فتشمل:

أ- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وإخلاقياتهم. الأمر الذى يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.

ب- إختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح. فما يستهدفه الطرف (أ) من ترقية مثلاً يمثل تهديداً أو خطراً للطرف (ب) الذى يرى خسارته فى نجاح (أ) فى شغل هذه الدرجة الأعلى.

ج- الأنانية. حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الإنحياز الكامل لمصالحه غير عابىء بمصالح الطرف الآخر، أو متعدياً عليها.

د- الولع بالسلطة والسعى لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمى، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.

هـ- المنافسة الخشنة غير الشريفة التى تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر.

و- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعداً على تأجيجه.

ز- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.

ح- المضايقات التى تحدث بين الجنسين فى بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.

وأما المسببات التنظيمية فتشتمل:

أ- محدودية الموارد، مثل مكافآت أو تجهيزات (مكتب / جهاز تكييف/ سيارة .. الخ) أو فرص للتدريب أو الإبتعاث للخارج.

ب- محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.

ج- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة .. إلخ.

د- زيادة أو تزايد قدر مسئولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.

هـ- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإدارى الأعلى.

العوامل المؤثرة على الصراع

هناك عوامل متعددة تؤثر على حدة وإستمرار الصراع ومن أهم هذه العوامل:

١- **مدى صحة إدراك مصدر التهديد**. كأن يميز طرف الصراع بين مصمم مؤامرة أو دسيسة تستهدفه وبين منفذها. فيقول مثلاً "حسن هو أسّ البلاء وسمير مجرد منفذ". وقد يكون هذا الإدراك صحيحاً أو غير صحيح وبإفتراض صحته. فإن التعامل مع "سمير" وحده لن يحل الصراع، لكن التعامل مع حسن. كمصمم ومحرض يبدو لازماً.

٢- **مدى إدراك حجم الضرر أو التهديد**. كأن يدرك سامى أنه بذل نفس الجهد الذى بذله خالد لكن خالد تلقى مكافأة خمسة أضعاف ما تلقاه هو. وأن الفرق كبير. إن إدراك هذا الفرق سيجعل سامى يدرك مدى الغبن الذى أصابه، والتهديد المتمثل فى إستمالة خالد للمدير الذى قرر هاتين المكافأتين المختلفتين. ومن ثم فإن حدة الصراع لن تكون كما لو كان الفارق المدرك بسيطاً بين المكافأتين.

٣- **مدى إدراك المصلحة المشتركة**. فكلما أدرك طرفى الصراع وجود مصلحة مشتركة بينهما قلت حدة ومدة الصراع، ومالا للتعاون كأداة لمعالجة الصراع. فيرى كل منهما أن "أهدافنا مشتركة ومصلحتنا فى التفاهم وأن الصلح خير".

٤- **مدى الإعتماد المتبادل بين طرفى أو أطراف الصراع** على موارد محدودة. فكلما زادت محدودية الموارد وعظمت حاجة كل طرف للاستئثار بها، زادت حدة الصراع.

٥- مدى تكامل أو تداخل عمل طرفى الصراع. فكلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الإتجاهات تزيد حدة وآثار الصراع. خذ مثلاً نوبتى عمل صباحية ومسائية، وقد تعمد عمال النوبة الصباحية عدم تنظيف الآلات من الشوائب فى نهاية نوبتهم أو قبل إنصرافهم لتعويق عمل النوبة التالية. وإزاء ذلك خطط عمال النوبة التالية لترك الآلات لهم أيضاً دون تنظيف. أو مثال آخر لعمال على خط إنتاج يتكون من عدة مراحل. وقد نشب صراع بين العاملين فى مرحلتين متتاليتين هما (١) و(٢). فتعمد العاملون فى المرحلة (٢) التدقيق الزائد فى ما يردهم من المرحلة (١) وإبراز وتجسيم أخطاء وتقديم شكاوى للإدارة. وإزاء ذلك قد يعمد العاملون فى المرحلة (١) لتعويق أو تأخير تقديم ناتج عملهم للمرحلة (٢) ليعطلوا العاملين عليها، ويحرموهم من حوافز أو يعرضوهم لمساءلة.

٦- السلوكيات المتبادلة لأطراف النزاع. فقد يلتزم طرفاً أو أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات. لكن إنحدار طرف إلى سلوك لا أخلاقى يدفع الطرف الآخر لنفس السلوك. "إن كنت شريفاً سأكون كذلك، وإلا فلا".

٧- السمات الشخصية لأطراف النزاع، فكلما مال طرف للعدوانية، حفز هذا الطرف الآخر ليكون عدوانياً. أى ميالاً لبلوغ هدفه من خلال التهديد واستخدام الكلمات الحادة والصوت العالى وتعزيز الهجوم اللفظى بإعتداء بدنى، فتزيد حدة الصراع. لكن هذه الحدة تقل إذا أبدى طرف الصراع الآخر استعداداً للتعاون أو للحل الوسط.

إثارة الصراع

هل يمكن أن نتصور حاجة لإثارة الصراع؟ لقد إعتدنا دائماً أن نسمع وأن نحاول إدارة الصراع أو معالجته وقليل منا هو الذى يستمتع بأن يكون فى صراع مع الآخرين. لكن هناك - في الواقع العملى - مواقف تدعو المديرين لإثارة الصراع، حيث تكون زيادة حدة الصراع مفيدة فى تحسين الأداء التنظيمى.

متى تظهر الحاجة لإثارة الصراع؟

تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل بحيرة الأداء راكدة. عندما تغلب السلبية على الإيجابية. عندما تتوقف مقترحات العاملين وآرائهم فى مدى موضوعية الأداء الإدارى وسلامة أوضاع المنظمة. وعندما يحرص صناع القرار على تهيئة الموافقة الجماعية على قراراتهم، ويتجنبون إثارة مشاعر المعنيين بالقرارات من زملائهم ومرءوسيهم وحتى رؤسائهم. أو عندما يميل صناع القرارات إلى حلول وسط لإسترضاء الأطراف المختلفة حتى ولو لم تؤدى هذه الحلول لتحقيق مصالح المنظمة فى الأجل الطويل. وعندما يؤثر المديرون تكريس الود والعلاقات الإنسانية كسبيل لنيل الحوافز بدلاً من إختلاف ومقارعة ومقارنة الآراء بما يؤدى لتحسين الأداء.

لاشك أن هناك قصور لدى كثير من المديرين فى أساليب إثارة الصراع البناء. لذلك ظهرت فى الإدارة المعاصرة توجهات استهدفت تحديد سبلاً لإثارة الصراع عندما يرى المديرون حاجة لإستخدامها. وفيما يلى عرض لأهم هذه التوجهات التى يمكن أن يأخذ بها المديرون إن ظهرت حاجة لإثارة الصراع:

١- غير ثقافة المنظمة

ثقافة منظمة ما هي تلك المعتقدات والقيم والتوجهات التي يزرعها ملاك المنظمة أو مؤسسوها أو طاقم الإدارة العليا في نفوس ووجدان العاملين والمديرين لتساعد على أداء مثمر فردياً وجماعياً. فيزرعون قيما بناءة مثل الإلتزام والدقة والأمانة والنزاهة والصراحة وإحترام الكبير والعمل الجماعي وتجويد الأداء والولاء للمنظمة. وذلك من خلال ما تنقله الإدارة إلى العاملين من رسائل وشعارات وما تجسده من قدوة صالحة.

والخطوة الأولى في إثارة صراع مفيد وبناء Functional، هي أن ينقل المديرون للعاملين فكرة أن للصراع البناء مكاناً شرعياً مقبولاً في المنظمة. وأن التنافس مرغوب والتحدي مطلوب. وهكذا ستجد الأفراد المدفوعين بالتنافس يقدمون أفكاراً مبتكرة، وآراء متنوعة أملاً في نيل حوافز مثل الترقيات وزيادات الأجور ومعززات أخرى للسلوك.

٢- أنقل معلومات وتوجهات إدارية مثيرة

يمكن من خلال الإتصال التنظيمي نقل رسائل للمديرين والعاملين تثير الصراع. مثل إحتمال إغلاق أحد مصانع الشركة لأنه لا يغطي تكلفته، أو إحتمال الإستغناء عن بعض المديرين أو العاملين بمصنع كذا أو إدارة كذا. فمثلاً عندما كانت إحدي شركات الطيران الشهيرة عالمياً في وضع سيء للغاية بسبب سوء الإدارة وحدة المنافسة، أرسل رئيس مجلس الإدارة لكافة المديرين والعاملين رسالة قال فيها أن الشركة تخسر ما يوازي ١٠٠٠ جنيه استرليني في الساعة الواحدة وفي الشهر القادم ستتضاعف هذه الخسارة. وإذا استمر الحال دون تحسن

حتى نهاية العام ستضطر الإدارة لخفض عدد المديرين والمستويات الإدارية والموظفين و/أو خفض المرتبات. أما إذا أقبل العام الجديد ولم تظهر مؤشرات على التحسن فلا مفر من تصفية الشركة. وأدى ذلك إلى إتجاه بعض العاملين للبحث عن عمل آخر، وترك ضعفاء الولاء للشركة وظائفهم بحثاً عن غيرها فى منظمات أخرى. بينما اتجه البعض الآخر للتنافس على تقديم أفكار مبتكرة وكسب تقدير الإدارة.

مثل هذه المعلومات قد تقلل التواكل والكسل أو السلبية لدى بعض المديرين أو المرءوسين، وتثير أفكاراً جديدة، واتجاهات ذاتية لإعادة تقييم الأداء وتحسينه. وكلها عوائد ايجابية يمكن أن تنشأ عن إثارة الصراع أو زيادة حدته.

٣- عين أفراداً من خارج المنظمة

من الطرق التى يشيع استخدامها لتحريك المياه الراكدة فى بحيرة الأداء فى منظمة، تعيين مديرين من خارجها. على أن تكون لهؤلاء المعينين خلفيات وقيم واتجاهات أو أنماط إدارية مختلفة عن تلك التى للأعضاء الحاليين. ومن أمثلة هؤلاء الذين يختارون ويعينون من الخارج فى الإدارات أو فى مجلس الإدارة مديرون/مديرات، وممثلو جمعيات أهلية، وشخصيات عامة.

٤- غير فى التنظيم

يمكن أن استخدام الهيكل التنظيمى كأداة لإثارة الصراع. ومن الأمثلة التى يمكن إيرادها فى هذا الصدد مركزية القرارات وإعادة تشكيل فرق العمل، وزيادة علاقات الإعتماد المتبادل والتداخلات بين الإدارات. وكلها أدوات تزيد حدة الصراع، إذ تهز الوضع الحالى للعمل والعاملين وتنهى الركود السائد به.

٥- عين ناقد القرارات

إنه عضو أو أكثر بفريق العمل ينتقد أو يتحدى تشخيص الأعضاء للموقف أو المشكلة كما ينتقد البدائل التى وضعوها وتقييمهم لهذه البدائل. هو الذى يجادل ويقدم أفكاراً معاكسة للممارسات الحالية إنه يلعب دور الناقد للقرارات المتخذة ولسياسات وإجراءات الأداء. إنه ببساطة يمثل الشريك المعارض فى فريق صنع القرارات، ينتقد ما يراه المديرون أنهم درجوا على تنفيذه "والسلام ". حيث يقولون هكذا وجدنا هذه الأوضاع وهكذا تُعالج دائماً". فعندما يستمع أعضاء الفريق لهذا الناقد، يمكنهم تحسين جودة صنع القرارات الجماعية. ورغم ما يراه البعض من أن فى هذا الأسلوب مضيعة للوقت، إلا أن مزايا. تفوق تكلفة الوقت المستغرق من المديرين فى التفكير فى الإنتقادات، للتحول للأفضل.

آثار الصراع

لاشك أن الصراع يولد آثاراً لها شأنها على العاملين والعمل، ومن تم على المنظمة ككل. وكما أن هناك آثاراً ضارة للصراع هناك أيضاً آثار مفيدة.

الآثار الضارة للصراع

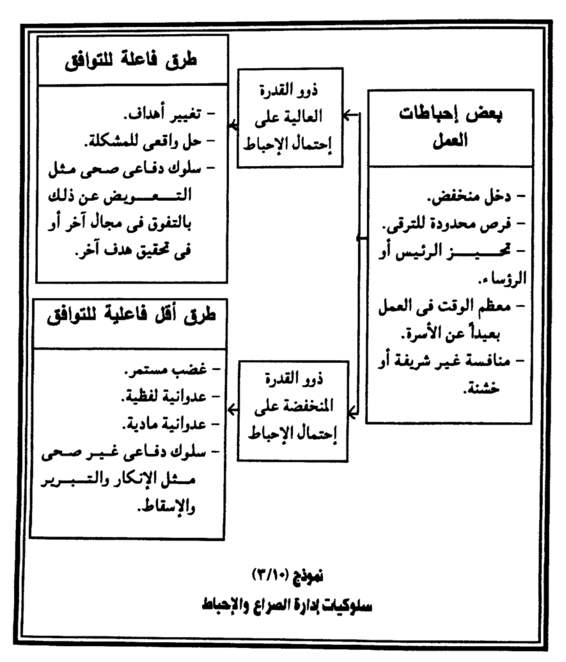
يمثل الصراع عاملاً ضاغطاً Stressor يقترن عادة بعواطف ومشاعر غير سارة مثل الإحباط والعنف.

الإحباط Frustration

الإحباط هو تعذر إشباع حاجة أو عاطفة أو تحقيق هدف بسبب عائق أو أكثر. فرغم بذلك جهداً لبلوغ هدف محدد قد يظهر ما يعوقك عن بلوغه. لكن إدراكك

للحدث أو للموقف هو الذى سيحدد ما إن كان ما تواجهه يمثل عائقاً أم لا. فمثلاً إن أردت الإقتراض من أحد البنوك لتبدأ نشاطاً جديداً، فسيُطلب إليك إعداد وتقديم خطة المشروع أو دراسة للجدوى. قد يرى البعض فى ذلك عقبة بيروقراطية تصعب عملية الإقتراض. بينما يرى البعض الآخر فى ذلك شيئاً لازماً لتقدير إمكانيات نجاح المشروع. خذ مثالاً آخر شخصاً ذهب لطبيب أسنان فأخبره - بعد الفحص - أنه يحتاج بشكل ملح وعاجل إلى عملية زرع وتركيب ستكلف مبلغاً كبيراً. وأدرك المريض أن هذه التكلفة ستحول بينه وبين ما خطط له من الإلتحاق ببرنامج تدريبى متقدم على الحاسب، كمتطلب أساسى لتثبيته فى وظيفة يشغلها حالياً بشكل مؤقت. إن تكلفة هذه التركيبات تمثل عائقاً بينه وبين تحقيق هدفه. وهكذا فإن أى شىء يحول بينك وبين بلوغ هدف هام يعد سبباً ممكناً للإحباط Frustration.

وكما تتعدد أسباب الإحباطات فى العمل، تختلف استجابات العاملين للإحباط. فالبعض يستطيع أن يتكيف معها بقدرته على إحتمالها لحد ما بينما لا يستطيع البعض الآخر ذلك. ويوضح النموذج التالى تباين الناس فى إدراكهم للصراع والإحباط.



نموذج (٣/١٠)
سلوكيات إدارة الصراع والإحباط

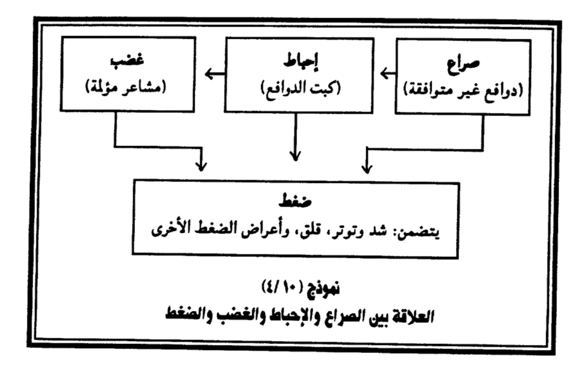
وكلما توافرت للفرد قدرة عالية على إحتمال الإحباط، كان أكثر تمكناً من سلوكيات التوافق مع الإحباط ومسبباته. ومن أمثلة ذلك قدرته على تبنى أهداف جديدة بديلة لتلك التى عجز عن تحقيقها ، أو على تصميم حل واقعى للمشكلة التى سببت الإحباط، أو لأن يهيء لنفسه سلوكاً دفاعياً صحياً، كأن يسعى

لتعويض فشله فى تحقيق هدفه بأن يتفوق أو يبدع فى مجال آخر. وعلى العكس، كلما قلت فاعلية الفرد فى التوافق مع الإحباط، ناله الغضب وشابت سلوكياته العدوانية سواء بالقول أو بالفعل، وظهرت سلوكيات دفاعية غير صحية مثل إنكار ماحدث. الإنكار على نفسه وعلى الآخرين. والإسقاط بإلصاق صفاته السلبية وعيوبه ومسبباته قصوره وإحباطه بالآخرين، والتبرير محاولاً إقناع نفسه بأن هدفه الذى فشل فى تحقيقه لم يكن هاماً أو سليماً.

الغضب

الغضب هو شعور بالعداء الشديد أو الحقد والسخط أو النقمة، ويخلق الشعور بالغضب ضغطاً يتضمن تغييرات فسيولوجية مثل اندفاع الدم إلى الوجه وارتفاع ضغط الدم واتساع حدقة العين.

وهناك علاقة تبادلية بين الصراع والإحباط والغضب والضغط العصبى. فالصراع يؤدى للإحباط، الذى يؤدى بدوره للغضب. ويتسبب الثلاثة فى الضغط، وهو ما يلخصه النموذج التالى.



نموذج (١٠/٤)

العلاقة بين الصراع والإحباط والغضب والضغط

وإضافة للإحباط والغضب فللصراع الذى يظل بلا حل مضار أخرى وأهمها، (١) استهلاك جهد ووقت الإدارة فى مواجهة الصراع بدلاً من استثمار هذا الجهد والوقت فى أنشطة منتجة (٢) شيوع الإهتمام بالذات والأنانية (٣) تشتت جهود العاملين بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف و(٤) إضعاف أو قتل روح الفريق بين العاملين، و(٥) هبوط المعنويات والعزائم، و(٦) الإجهاد والضغط الزائدين على ضحايا أو أطراف الصراع، و(٧) ما ينتج عن ذلك من سلوكيات الإنسحاب التى تأخذ صيغاً مادية مثل الغياب والتمارض والتباطؤ وترك العمل، وصيغاً معنوية مثل الإنطواء وأحلام اليقظة والإسقاط والعدوانية (مثل الإتلاف المتعمد والسرقة) و(٨) شوائب فى سوكيات صناع القرارات مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد، وترجيح بديل يلهب الصراع بدلاً من تلطيفه.

الآثار المفيدة للصراع

ومع ذلك فإن قدراً معقولاً من الصراع يكون لازماً، إذا أحسن المديرون علاجها. وأهم مزايا هذا الصراع (١) حفز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابى المثمر، و(٢) ظهور وإكتشاف مواهب وقدرات للإبتكار، و(٣) إكتشاف مسببات للصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة، و(٤) إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم، و(٥) إكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر، و(٦) إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرق العمل.

طرق معالجة الصراع

أسفرت دراسات علماء السلوك الإنسانى عن تحديد عدة طرق لمعالجة الصراع، وذلك وفقاً لمدى توجه طرف الصراع نحو التعاون مع الطرف الآخر، ومراعاة مصالحه Cooperativeness ، أو نحو تحقيق مصالحه الخاصة دون مصالح الطرف الآخر Assertiveness . ويمكن تعريف هذا النوع الآخر من السلوك بإعتباره سلوكاً إيجابياً يسلكه فرد تجاه طرف آخر لحمله على قبول أو تنفيذ شىء معين أو قبول وجهة نظر معينة. وممارس هذا السلوك يكون مقتنعاً بصحة ما يراه. ويسعى بالحجة والمنطق والبيان اللفظى للتأثير على الطرف الآخر. يتميز ممارس هذا السلوك أيضاً بأنه محدث لبق، حاسم، وواثق بنفسه يبادر إلى طرح رأيه ويؤكد عليه ويثابر على إقناع الآخرين به. وإن فشل فى تحقيق هدفه فقد

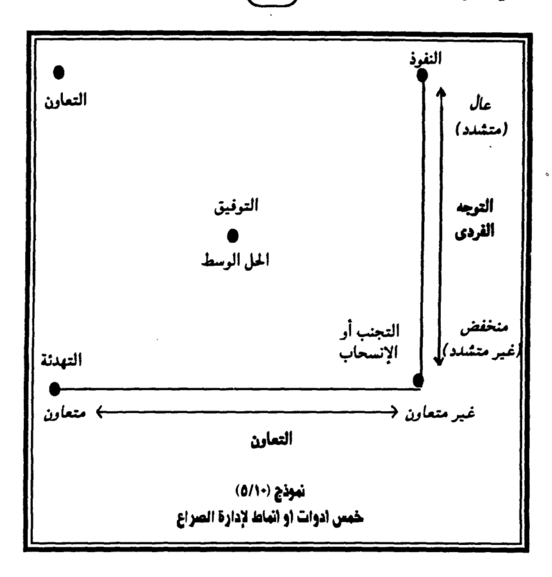
يتحول إلى العدوانية Agressiveness.(*)

ويستطيع المدير الذى يتميز بهذا القدر من الحجة والمنطق لأن يبادر لمعالجة صراع نشب بين مرءوسين له. فيجمع بين طرفى أو أطراف الصراع ويربت على كتف كل منهما (منهم) قائلاً - على سبيل المثال - "أنا واثق إنكما ستستطيعان حل المشكلة بالعقل والتفاهم". ويثابر ويستمر فى جهده وتعميق منطقه إلى أن يلطف الصراع أو يحله تماماً.

وعلى محورى التعاون مع طرف (أو أطراف) الصراع، أو التركيز على الذات أو المصلحة الخاصة هناك خمس طرق لمعالجة الصراع.(**)

(*) والعدوانية هى أيضاً سلوك إيجابى تجاه طرف آخر لحمله على قبول أو تنفيذ شىء معين أو قبول فكرة معينة، لكن ليس بالمنطق بل بالهجوم اللفظى و/أو الصوت العالى و/أو الهجوم البدنى، حتى لو لم يكن ممارس هو السلوك مقتنعاً بصحة أو منطقية وجهة نظره أو هدفه. ولا يأخذ باعتباره ما يصيب الطرف الآخر من ضرر معنوى أو بدنى. كأن يسبقك شخص فى صف أمام شباك البنك وإن إعترضت يرفع صوته ويستعد للعراك.

(**) هى النفوذ أو القوة Forcing or Power Play ، والتعاون Collaborating أو Participating، والتجنب أو الإنسحاب Avoidance or Withdrawal، والتهدئة Smoothing or Adaptation or Accomodating وأخيراً التوفيق أو الحل الوسط Compromise, أو Middle - Solution .



نموذج (١٠/٥)
خمس أدوات أو أنماط لإدارة الصراع

تُرى أى أدوات معالجة الصراع يمكن أن يستخدمها المدير؟ بشكل عام يمكن للمديرين أن يختاروا بين خمس أدوات فى هذا الصدد هى (١) إستخدام النفوذ لإجبار الطرف الآخر على القبول أو التسليم أو (٢) التجنب والانسحاب أو (٣) الحل الوسط أو (٤) التعاون أو (٥) التهدئة. ولكل أداة مزاياها وعيوبها. وليس هناك خيار واحد مثالى لكل موقف. لكن المدير الماهر يعرف أى من هذه الأدوات يمكن إستخدامها فيما يواجهه من صراع ومتى يكون ذلك أكثر مناسبة.

يتضمن استخدام **النفوذ** تهديداً بإلحاق الضرر أو إلحاقه فعلاً بالطرف الآخر. وهنا فأنت تحاول من خلال التشدد وعدم التعاون تحقيق مصالحك وأهدافك على حساب مصالح وأهداف الطرف الآخر. ويحدث هذا عندما يستخدم مدير سلطته الرسمية لحل نزاع. فيهدد بأنه سينقل فلاناً أو يصدر فعلاً قراراً بذلك. ويمكن أن يتكون هذا النمط مفيداً عندما يكون إلتزام الآخرين بقرارك أمراً لازماً وبسرعة. لكنه لا يحل الصراع غالباً، بل يضغطه ويجعله كامناً تحت السطح أو تحت الرماد. ويخلق موقفاً به طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى . (Win - Loose Position)

أما بالنسبة لنمط **التجنب أو الإنسحاب**، فلا يحتاج كل صرع إلى حل يقوم على ترجيح مصلحتك الخاصة. بل قد يكون التجنب أو الإنسحاب هو أنسب نمط أو أداة لحل الصراع. وذلك من خلال سلوك يجمع بين عدم التشدد وعدم التعاون. وحيث تميل لتهيئة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق أهدافه ومصالحه على حساب أهدافك ومصالحك، لاسيما عندما تشتد حدة الصراع وتلتهب المشاعر ولا يبدو هناك أملاً ممكناً من نمط استخدام النفوذ.

وأما **الحل الوسط** فيتطلب أن يتنازل كل طرف عن بعض ما يطالب به. وهنا يتبنى مُعالج الصراع موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون. ويسعى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر. وعادة ما يكون هذا موقف الإدارة وممثلي العاملين عند التفاوض على عقد بشروط توظيف جديدة. ويمكن أن يكون الحل الوسط استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع عندما تقترب قوى الأطراف المتصارعة من التكافؤ، أو عندما يتطلب الأمر التوصل إلى حل مؤقت بشأن مسألة معقدة، أو عندما تتطلب ضغوط الوقت حلاً ملائماً.

وأما **التعاون** فهو الحل الذى يهيء مكسباً لطرفى أو أطراف الصراع (Win-Win) وحيث يسعى طرف - من خلال التعاون وعدم التشدد والنظر للطرف الآخر على أنه ناجح وقادر على التعاون - لمقابلة احتياجات ومصالح الطرف الآخر. وذلك من خلال مناقشات مفتوحة وصريحة وإنصات جاد لفهم الإختلافات وتفكير واع فى عديد من البدائل لإيجاد حل مفيد للجميع .ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة أو حل الصراع عندما لا تعانى الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة. ويستطيع المدير - كمعالج لصراع نشب بين مرءوسيه - لاسيما عندما يلمس ميلهم للتعاون أو يشجعهم عليه أن يطلب إليهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع (المشكلة) والأسباب وأن يصلوا بأنفسهم للحلول الملائمة.

وأخيراً فإن نمط **التهدئة** أو جبر الخواطر وترضية النفوس، يتمثل فى حل الصراع من خلال التعاون وعدم التشدد ، بأن تضع ترضية الطرف الآخر نصب عينيك لتحتفظ معه بعلاقات منسجمة. فأنت تتقبل وجهة نظره وتسعى لاسترضائه لاسيما عندما يكون موضوع النزاع غير ذى أهمية لك، أو إن وددت أن " تقدم السبت لتجد الأحد أمامك".

جدول (٢/١٠)

طرق مواجهة الصراع

الطريقة	وصف موجز	دواعى الاستخدام
النفوذ / القوة	**الهدف**: تحقيق المصلحة ١-مدير يفرض قرارا على مرءوسه أو مرءوسيه. ٢- (أ) يستخدم نفوذة لتهديد (ب) أو التأثير عليه سلباً. **المنطق**:أنا أعرف أين المصلحة - لا تناقشني.	- عندما لا يتوفر وقت للمساومة بينما يتطلب الأمر قراراً حاسماً سريعاً في موقف طارىء. - لتحجيم أو إخماد أشخاص يناورون أو يسيئون استغلال الظروف. - فى القرارات المرتبطة بالمصلحة العامة.
التعاون/ المشاركة (التفاوض)	**الهدف** : حل مشترك أو جماعى - تسعى الأطراف لحل متكامل - يحاولون صياغة الإفادة من المورد المشترك **المنطق**: يهمنى التوصل لحل يرضينا	- عندما تكون موضوعات النزاع هامة للأطراف. - عند إدراك أهمية المصالح المشتركة وإنها تستاهل التنازل النسبى والتوفيق. - عند حاجة طرف أو الطرفين للتعلم من الطرف الآخر.
التوفيق / الحل الوسط	**الهدف**:التوصل لإتفاق سريع - الانتقال من التطرف فى المطالب إلى مطالب أكثر إعتدالاً **المنطق**: إستمرار النزاع يضر بنا وبالعمل.	- عندما لا يستحق الأمر تنافسياً أو استخداماً للنفوذ. - عند تناقض أهداف طرفى النزاع وتكافؤ نفوذهما. - عند الحاجة لحل مؤقت أو وسط بشكل عاجل.

الطريقة	وصف موجز	دواعى الاستخدام
التجنب / الإنسحاب	**الهدف**: تجنب الصراع - تجاهل موقف الصراع. - تجنب حضور إجتماع ساخن - تأجيل الإجابة على مذكرة شائكة **المنطق**: ماذا سأكسب من التوتر؟	- عند عدم مناسبة بديل التعاون/المشاركة. - عندما لا يكون الأمر هاماً وهناك أهم منه. - عندما لا يبدو أمل فى نجاح أى من أنماط حل الصراع السابقة. - عندما تفوق تكلفة الصراع عائده. - عندما يكون هناك حل أفضل للصراع بواسطة طرف آخر. - عندما لا يبدو هناك أملاً مع إستمرار الصراع.
التهدئة/الخواطر	**الهدف**: عدم إغضاب وخسارة الطرف الآخر - ماذا أفعله لترضى - هذا الموقف لا يستأهل الخصام - الأولوية للحفاظ على علاقات منسجمة.	- عندما تقل أهمية الموضوع بالنسبة لك وتكون أكثر أهمية للطرف الآخر. - عندما ترى أهمية بناء علاقات مستقبلية مفيدة. - عندما يبدو أن الطرف الآخر أقوى وأنك ستخسر أو عندما تحتاج لتقليل قدر خسارتك.

أسئلة للمراجعة

١- هل يمكن تجنب الصراع فى بيئة العمل؟ لماذا؟

٢- إضرب مثالاً من عندك لصراع جانبى وآخر أفقى فى منظمة صناعية أو خدمية.

٣- ماهو أسلوبك الذى تميل إليه فى تفاعلك مع زملائك؟ هل ترضى عنه أم لا، ولماذا؟

٤- هل يمكن أن ينشأ الصراع من مسببات فردية شخصية فقط أم تنظيمية فقط، أم كلاهما؟ ولماذا؟

٥- هل يمكن لطرف الصراع أن يستخدم عدة أنماط وليس نمطاً واحداً فى إدارة الصراع؟ ولماذا؟

٦- من دراستك لطرق معالجة الصراع هل ترى نفسك:

أ- مؤثر لمصالح الآخرين متفانياً فى خدمتهم؟ أم:

ب- واضعاً مصلحتك الشخصية فى المقام الأول.

إن كانت الإجابة الأخيرة هى الصحيحة، هل تفكر فى تطوير هذا الإتجاه؟ وكيف؟

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل موضوع الصراع كأحد المظاهر المقترنة ببيئة العمل. فتناولنا أنواع الصراع سواء كان ذاتياً، أو إجتماعياً بين فردين أو أكثر، أو داخل

الفريق، أو بين الفرق أو الإدارات، أو بين المنظمة وأطراف خارجية ذات علاقة. وعرضنا لصيغ التفاعل بين الأفراد متدرجة من الإيثار وتفضيل الفرد لمصالح الآخرين وحتى الأثرة أى إهتمام الفرد بذاته ومصلحته الخاصة.

وعالجنا أسباب الصراع مصنفة إلى مسببات فردية تعود للموظف أو المدير كفرد، وأخرى تنظيمية تعود لمحدودية الموارد والتحيز الإدارى وعدم تكافؤ السلطة مع المسئولية والرقابة المكثفة. ثم إنتقلنا إلى العوامل المؤثرة على حدة الصراع مثل إدراك مصدر وحجم الضرر، ومدى وجود مصلحة مشتركة بين أطراف الصراع والسلوكيات المتبادلة بين أطراف الصراع، تأثراً بسماتهم الشخصية.

وانتقلنا لموضوع فريد هو مدى الحاجة لإثارة الصراع داخل الوحدة التنظيمية. وإنتهينا إلى أنه فى بعض الحالات يتعين إثارة الصراع لمصلحة العاملين والمنظمة. مثل غياب مقترحات وآراء وإنتقادات العاملين وموافقتهم التلقائية على قرارات الإدارة أو سعى صناع القرارات لتهيئة هذه الموافقة ولعدم إغضاب المعنيين بهذه القرارات. ودلفنا إلى إستعراض عدة سبل لإثارة الصراع. ثم ناقشنا آثار الصراع سواء كانت آثاراً ضارة (مثل الإحباط والغضب، وتشتت جهود الإدارة والعاملين، وقتل روح الفريق، وهبوط المعنويات) أو آثاراً مفيدة (مثل حفز العاملين والمديرين وإعادة تأليف مشاعرهم، وإشعال المنافسة الإيجابية بينهم.

وإنتهينا إلى عرض طرق معالجة الصراع وفقاً لمدى توجه طرف أو أطراف الصراع نحو التعاون أو تكريس المصلحة الذاتية. فأوردنا خمس طرق هى النفوذ والتجنب والحل الوسط والتعاون، والتهدئة.

الفصل الحادى عشر

إدارة التغيير

❀ أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل، ستكون قادرا على تفهم :

١- طبيعة ومفهوم التغيير ، وأهميته .

٢- المتغيرات البيئية كدواع تتطلب التغيير .

٣- مجالات أو محاور التغيير .

٤- التغيير التنظيمى والتطوير التنظيمى كسبل لإحداث التغيير .

٥- أساليب التطوير التنظيمى .

٦- مقاومة التغيير : أسبابها ، وطرق علاجها .

٧- العوامل المؤثرة فى سرعة إحداث التغيير .

إدارة التغيير

نقف الآن على أبواب القرن الحادي والعشرين . وتلوح على هذه الأبواب متغيرات مؤثرة معظمها تحديات. لذلك فالتغيير مطلوب لمنظماتنا العربية. مطلوب هو سواء كان في هياكل التنظيم أو التكنولوجيا أو فى النظم الإدارية أو فى سلوكيات الناس. مطلوب للتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية التى لا تتوقف حركتها من حولنا، شئنا أو أبينا. حتى لقد أصبح التغيير هو القاعدة والثبات، إستثناء .

والتغيير مطلوب لمنظماتنا الحكومية والعامة والخاصة . مطلوب سواء كان فى سلوكيات الناس أو هياكل التنظيم أو نظم الأداء أو التكنولوجيا . وهو مطلوب للتعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة - أى منظمة - سواء البيئة الإقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو الفنية أو السوقية أو الاجتماعية أو الثقافية . فهذه البيئة كما تخلق فرصا للمنظمة ، تفرض عليها قيودا . والإدارة الفعالة هى التى تسعى لإقتناص الفرص وتوقّى القيود أو تلطيف حدتها .

لماذا التغيير ؟ الاهمية والدواعى (*)

التغيير هو قانون الكون . فلا شىء يثبت على حال شئنا أم أبينا . وكل مُحْدَثْ متغير . كما أن التغيير إراديا ، كأن يُحدث مديرا تغييراً فيغير سياسة أو أهدافا أو سلوكيات أو تكنولوجيا أو يستبدل شخصا بآخر لإنجاز مهمة . أما التغيُّر فيختلف عن التغيير .

(*) من بحث الكاتب "إدارة التغيير فى مواجهة التحديات - رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية،" آفاق إقتصادية، العدد ٥٧-٥٨، يناير-أبريل ١٩٩٤.

ففى التغيُّر نكون بصدد شيء يتغير تلقائياً وأحيانا لا إراديا بفعل متغيرات ذاتية أو خارجية طارئة . وأنت إذ تعيش فى عالم متغير فإنك عرضة للتغير ، كما أنك يجب أن تبادر للتغيير الذى يجعلك متوائما مع الظروف الجديدة .

وفى إدارة المنظمات يجب أن يكون التغيير هادفاً مخططاً بعد قراءة الماضى والحاضر ومؤشرات المستقبل ، وليس تغييراً لمجرد التغيير . ويمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات ، والمخرجات . وقد يشمل أيضاً - من منظور التخطيط الإستراتيجى - الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، أو التسويق ، أو الإنتاج والعمليات ، أو الإدارة المالية . وكذا التحول من استراتيجيات الاستقرار إلى النمو أو من النمو للإنكماش أو منه إلى الإستقرار ، ضمن دورة حياة المنظمة .

نحتاج للتغيير لأن المتغيرات البيئية تتوالى من حولنا دون توقف. ويشمل إطار مسببات التغير والتغيير - ضمن ما يشمل - متغيرات إقتصادية ، وسياسية وفنية أو تكنولوجية وتشريعية وثقافية واجتماعية وسوقية . ولأن العالم أصبح أشبه ما يكون بقرية صغيرة بفعل ثورة المعلومات والإتصالات ، فإن هذه المتغيرات أصبحت متداخلة من حيث كونها دولية أو إقليمية أو محلية . فالمتغيرات الاقتصادية والسياسية مثلاً - كأوروبا الموحدة - تولّد وستولد متغيرات وإنعكاسات إقتصادية وسياسية إقليمية ومحلية ودولية أيضاً .

نحتاج للتغيير حتى نستفيد مما تتيحه لنا المتغيرات البيئية من فرص ، ونتوقى أو نحجّم أو نحيِّد ما تفرضه من تحديات . لكن المتغيرات التى تواجه المنظمات العربية يغلب عليها أن تكون تحديات ومن هنا تجيىء حتمية وأهمية التغيير .

المتغيرات البيئية كدواع للتغيير

التغيير مطلوب إما لإستباق متغيرات بيئية مؤثرة أو للإعداد لها إن أمكن توقعها ، أو لمواكبتها والتكيف معها عندما تحدث . وفيما يلى إشارة شديدة الإيجاز للمتغيرات التى تفرزها البيئة المحيطة بمنظماتنا .

١- تفرز البيئة **الإقتصادية** المحلية تغييرات إرتفاعا أو انخفاضا فى سقوف الإئتمان المصرفى وأسعار الفائدة ومعدلات التضخم وعرض العمالة وخريطة تخصصات المعروض منها ، ومستويات الأجور، وأسعار مستلزمات الإنتاج، وفى درجة الميل للإستهلاك أو الإدخار . كما تفرز البيئة الإقتصادية الخارجية تغيرات فى أسعار الفائدة الدولية وفى أسعار العملات التى نستورد أو نصدر بها وفى الاتجاهات السعرية والحمائية والتنافسية للتكتلات الإقتصادية الإقليمية والدولية.

٢- وتفرز البيئة **السياسية** الداخلية تغييرات فى التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية (متفاعلة مع المتغيرات الإقتصادية) وفى المواصفات القياسية للجودة . وتفرز البيئة السياسية الخارجية تغيرات تتمثل فى الآثار السوقية والإقتصادية للإتفاقيات السياسية / الإقتصادية مع دول تمثل أسواقاً مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة لمنتجات محلية .

٣- وتفرز البيئة **التشريعية** المحلية متغيرات تتمثل في تشريعات أو تعديل لتشريعات مثل تشريعات الاستثمار ، والبنوك ، الصناعة ، والزراعة واستصلاح الأراضى ، والمدن الجديدة ، والعمل ...الخ . كما تفرز هذه البيئة فى الخارج تشريعات فى دول تتعامل معها منظماتنا . وقد تفرض هذه التشريعات قيودا

على صادراتنا أو تهىء فرصا أفضل لها .

٤- وتفرز البيئة **الفنية أو التكنولوجية** محلية كانت أو خارجية تغييرات فى خصائص التجهيزات سواء كانت صناعية أو زراعية أو خدمية ... الخ ، وفى تصميم المنتج . وقد تظهر منتجات جديدة تخلق طلبا أو تزيده على منتجات أخرى مكملة لمنتج المنظمة . مثل ظهور أجهزة الفيديو التى خلقت طلبا على الإسطوانات الصلبة (HARD DISK). وتؤثر هذه المتغيرات على تصميم استراتيجيات لنمو المنظمة مثل التكامل الرأسى والتنويع . كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجيا عموما وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى المتكاملة .

٥- وتفرز البيئة السوقية المحلية أو الخارجية تغييرات فى حجم السوق وفى هيكل المنافسين من حيث مواقعهم وسياساتهم التسويقية، وفى حدة المنافسة سواء كانت فى السعر أو المنتج أو منافذ وأساليب التوزيع أو فى الترويج .

٦- وتفرز البيئة الإجتماعية لاسيما الداخلية تغيرات فى هيكل السكان (الذين يمثلون الطلب على منتجات المنظمة، وكذا عرض العمالة) وفى الطبقات الاجتماعية، ومعدلات التعليم والزواج والهجرة الداخلية أو الخارجية ، ومن ثم تغييرات فى مواقع واتجاهات وأنماط الطلب على منتج أو منتجات المنظمة .

٧- وتفرز البيئة الثقافية سواء المحلية أو الخارجية فى عالم تتفاعل وتتداخل ثقافاته وتزحف فيه الثقافة الغربية على ثقافات أخرى، تفرز هذه البيئة الثقافية تغيرات فى قيم واتجاهات وسلوكيات الناس كمرؤسين ورؤساء وعملاء وموردين .. الخ . ويؤثر التغير فى سلوكيات الرؤساء والمرءوسين على فاعلية

الأداء التنظيمى أو الادارى . كما يؤثر التغير فى اتجاهات العملاء تجاه المنظمات والمنتجات ومنافذ التوزيع، يؤثر على حجم الطلب وعلى تصميم المنتج، وتصميم المزيج الترويجى لاسيما الرسائل الإعلامية وأساليب التعامل مع العملاء، ومنافذ التوزيع عددا وتصميما وتوزيعا جغرافيا .

تفرز المتغيرات البيئية السابقة قيودا أو فرصا محتملة . لكن من جانب آخر يمكن عرض تحديات أو قيود أصبحت قائمة وموجودة بالفعل وتتطلب استشعارهاوتحديد مدى خطورتها على منظماتنا ومن ثم تصميم منهج التغيير المناسب للتكيف معها أو تحييدها .

تحديات فى مجال عائدات البترول

عائدات النفط هى المصدر الرئيسى لموازنات دول عربية كثيرة (تساهم هذه العائدات بنسبة ٦٣-٩٠٪ من إجمالى إيرادات دول مجلس التعاون الخليجى)ويقدر كبير من إيرادات دول عربية أخرى مثل العراق وليبيا ومصر. ويعتبر حجم الإنفاق الحكومى - وفقا لحجم هذه الموازنات - هو المحرك الرئيسى للنشاط الإقتصادى والرواج الداخلى الذى يصادف منظمات الأعمال بهذه الدول. فإذا ما انخفضت هذه العوائد ينكمش حجم السوق المحلى، والعكس صحيح إلى حد كبير.

وبرغم أن الدول العربية الخليجية - بشكل خاص - يمكن أن تكون من أهم مصادر الطاقة فى العالم خلال القرن الحادى والعشرين،باعتبارها تملك ٦٢٪ من احتياطى النفط العالمى، فإن اعتمادها الرئيسى على عائداته فى تكوين موازناتها قد يكون غير مشرقاً للأسباب التالية :

(١) لا تبدو فى الأفق إحتمالات إرتفاع فى أسعار أو عوائد النفط، (كما سيتضح فى البنود التالية ٤،٣،٢). بينما تتآكل عوائد صادراته نسبياً بفعل. التضخم، وتتذبذب بفعل متغيرات خارجية إقتصادية وسياسة يصعب التحكم

فيها هذا فضلاً عن تقلب قيمة الدولار الذى تقوّم على أساسه أسعار البترول وتباع به معظم صادراته .

(٢) ستستمر الدول الصناعية فى ترشيد استهلاكها للطاقة للحد من وارداتها البترولية، مع استمرارها فى برنامج البحوث النشطة الهادفة لاكتشاف مصادر بديلة للطاقة .

(٣) يتوقع أن تستمر عمليات الإلتفاف على الأسعار الرسمية للنفط، المتفق عليها فى "أوبك" من جانب بعض الدول الإفريقية البترولية .

(٤) تتجه الدول الصناعية الكبرى ما عدا اليابان (حتى الآن) لفرض ضريبة على وارداتها البترولية، مما سيؤثر سلباً على ايرادات الدول العربية المصدرة له، وذلك كما يلى :

١/٤ تفرض الولايات المتحدة الأمريكية هذه الضريبة تحت إسم ضريبة الطاقة، وذلك بواقع دولار على برميل من البترول، وبنسبة تزايد سنوية ، والهدف المعلن هو تمويل برامج مكافحة تلوث البيئة والتخفيف من عجز الموازنة .

٢/٤ تفرض الدول الصناعية الأوروبية هذه الضريبة تحت إسم ضريبة الكربون أو ضريبة استهلاك الوقود ، بواقع ثلاثة دولارات أمريكية لكل برميل تتزايد بمعدل دولار سنوياً لتصل الى عشرة دولارات بحلول عام ٢٠٠٠ ، وذلك بهدف معلن هو تمويل برامج مكافحة تلوث البيئة بسبب ثانى أكسيد الكربون المنبعث من احتراق البترول (*).

(*) تجدر الإشارة إلى أن استخدام الفحم كوقود حجرى يسبب تلوثا يفوق التلوث الناتج عن احتراق البترول .

لكن يمكن أن يضاف لهذه الأهداف :(أ) ترشيد استهلاك البترول بعد أن ترتفع أسعاره على المستهلكين بهذه الدول بقيمة الضريبة و(ب) تقليل عائدات البترول للدول المصدرة بقيمة هذه الضرائب التى ستذهب لتعزيز موازنات الدول الصناعية . أو كأن الدول المصدرة للبترول ستتحمل فاتورة مكافحة تلوث البيئة فى الدول الصناعية هذه .

من المتوقع أن تؤدى هذه الضرائب للحد من استهلاك البترول وخفض الانتاج البترولى العربى بحوالى ٢,٨ مليون برميل وخفض عائداته بنحو ٧٠ مليار دولار مع حلول عام ٢٠٠٠، ومن ثم يقل حجم الإنفاق الحكومى بالدول العربية المصدرة للبترول مؤدياً لانكماش إقتصادياتها . كماأن إرتفاع تكلفة البترول للمستهلكين الصناعيين بالدول الصناعية سيسهم فى رفع قيم السلع المصدرة إلى الدول العربية . وسيسهم ذلك فى اختلال وعجز الموازين التجارية وموازن المدفوعات لهذه الدول .

تحديات إقتصادية عامة

وهذه تشمل العناصر الرئيسية التالية :

(١) يواجه العالم العربى فجوة غذائية بقيمة ٢١ مليار دولار سنوياً، مع عجز فى الموازنات العربية يصل الى حوالى ٢٣ مليار دولار سنوياً ومديونية خارجية تبلغ حوالى ١٥٠ مليار دولار . هذا مع محدودية مساهمة الصناعات التحويلية فى الناتج المحلى الإجمالى (١٢٪ فقط)، إزاء نسبة مقابلة تبلغ ٤٠٪ فى الدول المتقدمة .

(٢) تعد الدول العربية بشكل عام دولاً مدينة، بمفهوم أن الدين يمكن أن يكون

خارجياً أو داخلياً . ويصدق ذلك على الدول البترولية منها وغير البترولية . ويغلب على ديون الدول العربية البترولية أن تكون ديوناً داخلية لتعويض عجز الموازنة العامة للدولة . وقد برزت ظاهرة ديون الدول العربية البترولية الخليجية بشكل خاص بعد حرب الخليج (١٩٩١) اثر التكلفة الباهظة لتغطية تلك الحرب.

(٣) تعتمد معظم إقتصاديات الدول العربية على تصدير سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع معظمها مواد خام . وهذا يجعل إقتصادياتها حساسة لمتغيرات اقتصادية / سياسة عديدة من آن لآخر تؤثر سلباً على عائد هذه الصادرات . وتتزايد الواردات السلعية لا سيما مع تزايد السكان ومعدلات الاستهلاك بينما تتواضع مجالات ومعدلات الإنتاج السلعى . لذلك فليس غريباً أن نلاحظ عجز موازين التجارة للدول العربية بشكل عام . فهى - فى الغالب - تستورد سلعاً بأكثر مما تصدر .

(٤) من المتوقع أن تنخفض المساعدات الاقتصادية الغربية للدول العربية غير البترولية، بسبب ظهور دول أوربا الشرقية مزاحمة لهذه الدول العربية فى استقطاب هذه المساعدات. هذا فضلاً عما تواجهه وقد تواجهه دول غربية من عجز فى الموازنات .

تحديات التكتلات السياسية / الإقتصادية الدولية

يمكن تحديد أهم التحديات فى هذا الصدد ، كما يلى :

(١) ظهرت ويتوقع أن تستمر - تكتلات سياسية / إقتصادية مؤثرة، كما يلى :

١/١ تطورت السوق الأوربية المشتركة التى قامت فى ١٩٥٩ إلى أوربا الموحدة أو الإتحاد الأوربى (١/١/١٩٩٣) . وهذا يعنى تدفقاً حراً للأفراد ورءوس الأموال والسلع والخدمات في سوق واحدة كبيرة يبلغ عدد مستهلكيها حوالى ٣٥٠ مليون نسمة .

ومن المتوقع أن تكون نتائج قيام أوربا الموحدة بالنسبة للاقتصاديات العربية كما يلى :

أ- سيتزايد حجم التجارة البينية بين دول أوربا الموحدة، وتنخفض صادرات الدول العربية إليها باستثناء البترول الذى سلفت الاشارة للعوامل التى تهدد عائداته . ومن المتوقع أن تبلغ خسارة الصادرات العربية من السلع المصنعة نتيجة لقيام أوربا الموحدة، حوالى ١,٥ مليار دولار سنوياً مما سيؤثر على جهود التنمية فى الدول العربية .

ب- ستتزايد درجة الحماية التجارية التى توفرها الدول الأوروبية تجاه الصادرات إليها، ومنها الصادرات العربية . هذا فضلاً عن تطبيقها لمبدأ المعاملة بالمثل الذى سيطالب أى دولة عربية تعطى ميزات تجارية لإحدى دول أوربا الموحدة لأن تعمم هذه الميزات على بقية الدول الأعضاء. كذلك شدّدت أوروبا الموحدة من قيودها على الصادرات إليها بتطبيق معايير أرفع للجودة.

(النظام الدولى ISO 9000 (*)

١/١/٣ سيؤدى ظهور وحدة النقد الأوربية (الأيكو) واستقرارها إزاء تقلب قيمة الدولار، الى استقطاب رؤوس أموال عربية فائضة إلى دول أوربا الموحدة بدلاً من توجهها لمزيد من الإستثمار فى الدول العربية .

١/١/٤ سيؤدى تقييد العمالة العربية فى أوربا الموحدة، وربما غلق أبواب الهجرة إليها إلى تعثر تحويلات العمال العرب لدولهم وزيادة نسبية فى معدلات البطالة بالدول العربية غير الخليجية .

(٢) تتجه أوروبا الموحدة بمقتضى قرارات اللجنة الأوروبية (بروكسل ١٩٨٨) لإلغاء الإعفاءات الجمركية على الصادرات اليها . كما تتجه لتقييد هذه الصادرات عموماً . وهناك صعوبات جمّه تواجه تصدير المنتجات البتروكيماوية الخليجية العربية بسبب نظام الحصص المفروض على هذه الصادرات . وتعد أوروبا الموحدة أكبر مستورد للبتروكيماويات . فقد استوردت عام ١٩٨٨ ما قيمته ٣٠ مليار دولاراً مقابل ٢٠ ملياراً للولايات المتحدة الأمريكية و ١٥ ملياراً لليابان . وبرغم أن دول الخليج العربية استثمرت ما يزيد على ٥٠ مليار دولار بهذه الصناعة وتنوى زيادة استثماراتها فى السنوات القادمة، فإن عائد هذه الاستثمارات قد لا يكون مجزياً مع هذه التوجّهات .

(*) بلورت المنظمة الدولية للمواصفات والجودة مواصفات قياسية عالمية موحدة طبقا لقواعد إدارة الجودة الشاملة التى تشمل كافة مراحل الانتاج الصناعى والخدمى، وذلك بمشاركة خبراء الدول الصناعية السبع الكبرى . وقامت لجنة المواصفات بدول المجموعة الأوروبية (١٢ دولة) بتوحيد مواصفات المنتجات قبل إقامة أوروبا الموحدة على ضوء نفس المقاييس العالمية كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجارى الدولى . وهكذا يتعين على كل مصدِّر لأوروبا الالتزام بهذه المواصفات .

(٣) من المتوقع تزايد ميل الميزان التجارى بين الدول العربية وبين دول المجموعة الأوروبية والولايات المتحدة الامريكية، لصالح الطرف الثانى طالما تستمر زيادة واردات العالم العربى على صادراته . وتقدر واردات أوروبا من النفط الخليجى بحوالى ٩ مليار دولار، بينما تستورد الدول العربية الخليجية من المجموعة الأوروبية باكثر من ١٧ مليار دولار .

(٤) تكوّن تكتل "نافتا" لدول منطقة التجارة الحرة بين الولايات المتحدة الامريكية وكندا والمكسيك . وسيمثل هذا أكبر منطقة للتجارة الحرة فى العالم دون حواجز أو تعريفة جمركية، تغطى سوقاً مساحتها حوالى ٥٠٠٠٠ ميل مربع تمتدمن "الاسكا" شمالا حتى "بوكانان" المكسيكية جنوباً. وتضم حوالى ٣٦٠ مليونا من السكان، وينتظرها حجم تبادل تجارى متبادل يتوقع أن يصل الى ٦ مليار دولار بتقدير متحفظ . ولا شك أن هذا سيسهم فى خفض الصادرات العربية إلى هذا التكتل الجديد .

(٥) سيتزايد تأثير النمور الأربعة (هونج كونج، سنغافورة، كوريا الجنوبية، وتايلاند) كقوى إقتصادية متنامية تستحوذ على حصص سوقيه متزايدة على حساب مصدِّرين أو مسوّقين آخرين . وستتجه هذه الدول – مع اليابان – الى تكتل آخر أكبر، يتوقع أن يكون علي درجة كبيرة من الفاعلية لاسيما مع القواسم المشتركة الإقتصادية – الفنية – السياسية التى تجمع هذه الدول . من ناحية أخرى، فمع انتهاء الحظر التجارى الذى فرض على دول جنوب أفريقيا بحلول عام ١٩٩٢، وخروجها مسوّقة لمنتجاتها ، من المتوقع أن يتزايد تواجدها على ساحة المنافسة التجارية العالمية .

تكتل وتحالف شركات قوية على الساحة العالمية

إضافة لما تقدم من متغيرات معظمها تكتلات على المستوى الدولى، حدثت متغيرات ستأخذ اتجاهاً مستقبليا أيضاً . فقد تحولت شركات عالمية كبيرة - بعد أن أنهكها التنافس - من استراتيجيات التنافس الى استراتيجيات التحالف . مثل تحالف شركات "بوينج" و"ماكدونيل دوجلاس" الأمريكية ،و"أيرباص" الأوروبية، و"أيروسبيس" البريطانية و"دويتش أيروسبيس" الألمانية لصنع طائرة تتسع لما بين ٥٥٠ و ٨٠٠ راكب ومدى طيران يتراوح بين ١٣ ألف كم و ١٩ ألفاً. وتحالفت شركات "ميتسوبيشى" و"كاواساكى" و"فيوجى" اليابانية للصناعات الثقيلة مع "بوينج" الأمريكية لتطوير طائرة جامبو جديدة سعة ٣٥٠ مقعداً من طراز "B 777" . كذلك فقد طورت شركة "IBM" الأمريكية للحاسبات جيلها الحالى من الحاسبات الرئيسية بتعاونها مع شركة "FUJITSU" اليابانية .

واعتمدت شركة "مورتورولا" على شبكة التوزيع الخاصة بشركة "توشيبا" لدخول سوق أشباه الموصّلات فى اليابان .و"سيمنز" الالمانية مع "فيليبس" تطوران أشباه الموصلات . (SEMI - CONDUCTORS) وتصنع شركة "THOMPSON" الفرنسية مع "J.V.C" اليابانية شرائط تسجيل الفيديو.

وفى صناعة السيارات فإن "جنرال موتورز" تجمع سيارات مع "تويوتا"، و"نيسان" تصنع مع "ألفاروميو" سيارة مشتركة . وفى أسبانيا تصنع "ميتسوبيشى " سيارة نقل مع "مرسيدس" . وتتبادل "بيجو" مع "فورد" محركات الديزل ، و"فورد" مع "مازدا" ، قطع الغيار . من ناحية أخرى اتجهت شركات غير

قليلة نحو تكامل رؤوس أموالها ، فمثلاً "جينرال موتورز" لها ٣٩٪ فى أسهم شركة "إيسوزو" ، و٥٪ فى أسهم "سوزوكى" و٥٠٪ فى أسهم "دايو موتورز" الكورية . ولشركة "فورد" ٣٥٪ فى أسهم "مازدا" ، ولشركة "فولكس" ٥٠٪ فى أسهم شركة "مان" ، ولميتسوبيشى ١٥٪ فى "هايونداى" وهكذا أصبحنا أمام ظاهرة السيارة العالمية أو متعددة الجنسيات .

ستجنى هذه الشركات المتحالفة ميزات تنافسية لاسيما فى الجودة وخفض التكلفة وزيادة الحصص السوقية ، على حساب منافساتها على المستوى العالمى. ومن شأن تنامى هذا الاتجاه عالمياً أو حتى إقليمياً أن يشكل تحدياً للتوجهات العربية نحو التنمية الصناعية والتسويق الدولى .

تحدى " الجـات "

مع بدء العمل بالإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة " الجات "ظهرت خريطة تجارية جديدة كرست تحرير التجارة العالمية من القيود . من قيود التعرفة الجمركية وقيود الحصص المفروضة على صادرات بعض الدول . ويشمل تحرير التجارة كل من السلع والخدمات. ويعنى هذا أن منظماتنا ستواجه منافسة قوية سواء فى سوقنا المحلية أو فى الأسواق الخارجية العالمية . الأمر الذى يتطلب تغييراً يجعلها على مستوى هذه المنافسة .

تحديات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ستستمر طفرات التقدم فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . ومن أهم ما أفرزته هذه الطفرات ، وما يمكن أن يستمر أو ينتشر تدريجياً فى السنوات القادمة ما يلى :

(١) ستزيد درجة الأتمته (AUTOMATION) أو الأداء الآلى التلقائى فى العمليات المكتبية والإنتاجية والبيعية ، وسواء كان ذلك فى المنظمات الصناعية أو التجارية أو الخدمية أو الزراعية . وسيتطلب ذلك تغييرات مؤثرة فى هيكل العمالة من حيث الخلفية المهنية والتخصصات وكذا فى معدلات استخدام عنصر العمل البشرى . ستتطلب هذه التحديات تغييرات مواكبة فى وبرامج التعليم والتدريب ، فضلاً عن تغييرات فى برامج تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفى .

(٢) ستؤثر تداعيات ثورة المعلومات والإتصالات على نمط الأداء وعلى العلاقات التنظيمية . ويكفى فى هذا الصدد الاشارة - على سبيل المثال - الى ما أتاحه ربط جهاز الحاسب بجهاز "الموديم" (MODEM) مع جهاز التليفون من إمكانية نقل أى من صيغ المعلومات من حاسب طرف مرسل الى حاسب الطرف المستقبل عبر الإتصال التليفونى والبريد الإلكترونى. واقترن بذلك اتجاه كثير من الشركات فى الغرب للسماح لموظفاتها وموظفيها بإنجاز أعمال خارج مكاتبهم، ربما فى منازلهم، وإرسال نتائج العمل اليومى أو الأسبوعى عبر هذه الأجهزة إلى رؤسائهم. ويمكن عبر هذه التكنولوجيا نقل بيانات على مدى ٧٢٠٠٠ حرف/دقيقة ، أو ما يعادل ٢٦ صفحة كتاب فى دقيقة واحدة . وقد عرف هذا الاتجاه - فى عام ١٩٩١ - بـ "المكتب المنزلى" عندما تعمل موظفة أو موظف لإنجاز عمل فى المنزل وإرساله عبر ثلاثى الحاسب و"الموديم" - كوسيط بين الحاسب - والتليفون . ومن المتوقع أن يتنامى هذا الاتجاه وأن تتزايد طاقات إرسال البيانات والمعلومات لاسيما مع مشكلات ازدحام المرور ، وما يضيع من وقت وجهد وتكلفة فى الانتقال بين العمل والمنزل لا سيما فى المدن الكبيرة

المزدحمة . وهذا يخلق تحديات تدعونا للأخذ بما يناسب منظماتنا من هذه التكنولوجيا الجديدة كسبيل لرفع الفاعلية والكفاءة الإدارية .

(٣) كذلك يُتوقع أن يظهر الجيل الخامس من الحاسبات الآلية ، فيتمكن من تصميم البدائل ذاتيا وتقييمها ، وتقديم توصيات لصناع القرار ، بدلاً من قيام مصمم البرامج بتحديد البدائل . وسيؤدى ذلك لعمق أكبر فى تطور التصميمات الخاصة بالسلع وفى الإتصالات والمعلومات ، بحيث تتعمق وتكتمل ظاهرة عالمية الأسواق المالية والنقدية والتجارية (GLOBALIZATION) . وهذا يعنى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية التى تعوق عمليات التبادل الدولى ثقافياً وتجارياً وفنياً وتسويقياً . ولاشك أن هذا يتطلب تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات العربية فى هذه السوق العالمية .

(٤) من المتوقع مع طفرات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وما تتيحه من إمكانيات متعاظمة ، أن يتزايد نطاق وَحِدَّة عمليات التجسس والتجسس المضاد فى مجال الأعمال . حيث تتجسس شركة أو أكثر على شركة أو شركات منافسة. والهدف هو سرقة الأسرار التكنولوجية وبرامج البحوث والتطوير ، وتصميمات المنتجات الجديدة . ومن المتوقع ألا تقتصر جهود التجسس على مستوى الشركة فقط بل يمكن أن تساندها أجهزة مخابرات دولتها . فبعد انتهاء الحرب الباردة إتجهت أجهزة مخابرات بعض الدول للتنسيق مع شركات القطاع الخاص بها للتجسس على شركة أو شركات أخرى منافسة بدولة أو دول أخرى . وسيتطلب هذا قدراً عالياً من إدراك هذه المخاطر ، وتصميم نظم متطورة لحماية وأمن المعلومات .

(٥) مع تزايد واتساع المتغيرات الفنية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتشريعية ، ستزيد حدة عوامل التأكد ، وستزيد صعوبة تحديد الفرص المتوقعة ومصادر التهديد المتوقعة . وسيتطلب ذلك مهارات عالية فى التخطيط الاستراتيجى مع مرونة فى التصميم والتعامل مع استراتيجيات متغيرة ومتعددة، سواء كانت استراتيجيات على مستوى وظائف المنظمة (تسويق - إدارة مالية - إنتاج وعمليات - موارد بشرية) أو على مستوى النشاط أو على مستوى المنظمة ككل (إستراتيجيات النمو - الإستقرار - الإنكماش) .

تحدى معايير الجودة العالمية

تشهد أسواق العالم اليوم سباقا بين شركات كثيرة على التوافق مع مواصفات وضعتها المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) . حيث تسعى المنظمة أو الشركة لتصميم وتطوير نظام لتأكيد الجودة للتوافق مع مواصفات الجودة المستهدفة . وتضم سلسلة مواصفات الأيزو خمس وثائق ، ثلاث منها عن جوهر نظام الجودة كنماذج لتأكيد الجودة . وهى بالتحديد 9001 , 9002 , 9003 واثنتان تمثلان خطوطا مرشدة أو إرشادات هما 9000 و 9004 .(*)

إن عالم اليوم والغد بسبيله لأن لاتقبل أسواقه إلا منتجات (سلع وخدمات) تقدمها منظمات تتوافق نظمها مع متطلبات نظام الجودة العالمى (ISO 9000) كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجارى الدولى . وهذا فى حد ذاته يعد معوقا

(*) لمزيد من التفصيل، راجع :
أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربى إلى الأيزو 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٦.

مؤثرا لمن يخفق فى بلوغ أو إستيفاء هذا المتطلب . فالمشترى سيميل لأن يفضل المنتج الذى تقدمه منظمة تستوفى نظمها الإدارية متطلبات التوافق مع نظام الجودة العالمى . كذلك ستختار المنظمات العامة أو الخاصة فى الدول الأجنبية من الشركات التى حصلت على شهادة أو شهادات الأيزو 9000 . وستعمد هذه الشركات لاستغلال هذه الشهادات كورقة أو ميزة تنافسية مؤثرة إزاء الشركات المنافسة التى لم تحصل بعد عليها . ولن تكفى شهادة الجودة من جهاز المواصفات والمقاييس المحلى وحدها فى اقناع المشترى المحلى أو الخارجى بالتعامل مع الشركة المصرية أو العربية .

ومع تزايد وتنوع المتغيرات ستزداد الحاجة لتصميم وتمويل برامج البحوث والتطوير سواء فى مجالات خفض التكلفة أو تحسين الجودة أو تصميم منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير تلك الموجودة فعلاً، .وتعد برامج البحوث والتطوير أساس ودعامة للتغيير وأيضاً مظلة له .

ويفترض أن تحاول المنظمة من خلال مخططيها الإستراتيجيين أن تستبق مثل هذه المتغيرات ، وتتوقع اتجاهات الأطراف الفاعلة فى بيئة المنظمة، مثل الوزراء والمشرعين والمنظمات الحكومية ذات العلاقة والعملاء والمنافسين والموردين . وهنا يجىء دور مخططى وصناع التغيير .

ان منظماتنا تواجه تحديات محلية وعالمية خطيرة وغير مسبوقة . ولاشك أن التحديات السابقة يمكن أن تتحول إلى تهديدات واقعة مالم يتم الإستعداد لها بتخطيط استراتيجى فاعل لإحداث التغيير على مستوى كل منظمة .

إن السبيل الأساسى لنجاح أى منظمة يكمن فى حسن تفاعلها مع بيئتها الخارجية . وحيث يتعين أن يتكيف هيكلها ووظائفها التنظيمية مع طبيعة

ومتغيرات البيئة التى تعمل بها . إن المنافسة وعوامل عدم التأكد الإقتصادية ومستوى التدخل الحكومى وندرة الموارد وتسارع التطورات التكنولوجية ، كل هذا يهيىء بيئة محفوفة بالتحديات والمخاطر وأحيانا بفرص . ويتطلب أن تستجيب المنظمة لذلك بتطوير تنظيمى فاعل ومستمر .

التغيير إذن مطلوب لمواكبة متغيرات تحدث ولإستباق متغيرات متوقعة والإعداد لها ، بحيث تكون المنظمة فاعلة وليس مفعولاً بها. وبحيث يمكنها التحول من حال لحال أفضل .

مجالات أو محاور التغيير

وفى استجابتها للمتغيرات فى بيئتها الخارجية، يمكن أن تبادر الإدارة - سواء فى المنظمات العامة أو الخاصة - إلى أحد أو بعض محاور التغيير التالية، فيشمل ما يلى :

١- تغيير فى الرسالة، الأهداف، أو الاستراتيجيات .

٢- تغيير فى أسلوب تخصيص الموارد المالية أو المادية، أو البشرية على قطاعات تنظيمية أو على منتجات، أو على كليهما .

٣- تغيير فى نمط وهيكل التكنولوجيا .

٤- إعادة التكوين التنظيمى .

٥- إعادة التكوين المالى .

٦- تطوير سلوكيات العاملين، لاسيما من خلال التدريب والتطوير والحفز، وتصميم العمل والإثراء الوظيفى .

وفيما يلى نقدم عرضا موجزا لكل من هذه المحاور :

١- تغيير رسالة المنظمة و/او اهدافها واستراتيجياتها

تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسى ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التى تخدمها .إن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبة للمتغيرات التى قد تهىء فرصا تتطلب استغلالها باضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر. ومن الطبيعى أن تغيير الرسالة يُرتِّب تغييرا تابعا فى الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم فى الاستراتيجيات، باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف .

٢- تغيير فلسفة واسلوب تخصيص الموارد

كما أن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون لازما إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات ، أو بشكل مستقل هو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم فى حسن بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة أو تحسين الجودة ، أو زيادة الإنتاجية .

٣- تغيير التكنولوجيا

التغيير التكنولوجى هو تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم فى عمليات إنتاجية، بما يسهم فى تحسين جودة الإنتاج أو التسويق أو كلاهما أو خفض التكلفة ، و/أو زيادة الانتاجية .

ويعد تغيير التكنولوجيا من حيث نمطها (مثل كثافة رأسمالية (آلية) أو كثافة بشرية عاملة ، ومثل التحول من تجهيزات ميكانيكية الى أخرى تلقائية

الأداء) ، يعد استجابة لمتغيرات إجتماعية أو فنية ، أو سوقية تنافسية ، أو مجتمعية مثل التقليل من تلوث البيئة . وقد يكون تغيير التكنولوجيا مرتبطا بتغيير الرسالة وطبيعة النشاط بما يتطلب طرقا أو تجهيزات فنية جديدة أو كلاهما . أو بتغيير أهداف مثل أهداف تكاليفية ، أو فنية ، أو تسويقية .

وقد يرتبط التغيير التكنولوجى ، بتغيير فى الطاقة المحركة لترشيد استهلاكها أو تكلفتها أو للتقليل من تلوث البيئة ، مع ما يتطلبه ذلك من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية .

كذلك قد يشمل التغيير التكنولوجى، أو يركز على معايير التكلفة فيحدِّثها لتواكب - على سبيل المثال - تغييرا تكنولوجيا ، أو هدفا لخفض التكلفة. أو يشمل التغيير معايير الجودة تأثرا بتغيير معايير التكلفة ، أو استجابة لمتغيرات تنافسية سوقية، أو لتغيير فى خصائص العمالة أو المستلزمات . ويمكن أن يشمل التغيير معايير الجدولة أى قدر الأداء المستهدف فى وقت معين، إما تواكبا مع تغيير معايير الجودة،أو مع التغيير التكنولوجى أو التغيير فى خصائص العمالة.

٤- تغيير الهيكل التنظيمى

وأما التغيير فى الهيكل التنظيمى للمنظمة، فقد يأتى كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف . أو لتغييرفى التكنولوجيا أو خصائص العمالة، أو حجم عمليات المنظمة . أو سعيا لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو إجتماعية .

وهكذا قد يتعين - مثلا - إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية أو تغيير فى خطوط الاتصال أو اللجان، أو فى هيكل السلطة / المسئولية بحيث نتجه نحو

تكافئهما. وتغيير فى اختصاصات الوحدات التنظيمية، أوفى المسميات الوظيفية أو بطاقات الوصف، أو فى معدلات الأداء ومن ثم المقررات الوظيفية أى عدد الموظفين بكل قسم أو إدارة أو قطاع داخل المنظمة .

٥ - إعادة التكوين المالى

قد يرتبط التغيير فى الهيكل التنظيمى بإعادة التكوين المالى، استجابة لاقتناص فرص سوقية تتطلب زيادة حجم النشاط ومن ثم رأس المال . وحيث يتعين طرح أسهم جديدة، أو إدخال شريك جديد أو أكثر، أو تكوين مشروع مشترك . كذلك قد يتطلب الأمر - فى الوضع العكسى - خفض رأس المال استجابة لضغوط انكماشية بفعل متغيرات اقتصادية أو تنافسية أو ثقافية أو اجتماعية .

وقد يرتبط إعادة التكوين المالى سعيا لزيادة رأس المال مثلا بإعادة التكوين القانونى عندما يتطلب الأمر التحول من الكيان الفردى إلى شركة تضامن أو منها إلى شركة مساهمة مثلا . أو يكون عند التحول من منظمة قطاع أعمال عام إلى قطاع أعمال مشترك أو خاص .

٦- تغيير نظم الاداء الإدارى

كذلك يمكن أن يشمل التغيير نظم الأداء الإدارى أو النظم الإدارية . مثل نظام الإختيار والتعيين بما يضمن سلامة إختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف وتعيينها بالمواقع أو الإدارات المناسبة . ونظام التدريب بما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف أو مدير بما يسهم فى علاج نواحى والضعف وتعزيز نقاط القوة . ونظام الحفز بما يهىء مزيجا مناسبا من الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية تتناسب مع حاجات ورغبات واتجاهات العاملين .

ونظام تقييم أداء العاملين بما يهيء تقييما عادلا لأداء كل موظف وموظفة . تقييما يخلو أو ينجو من أخطاء الرؤساء مثل أخطاء التحيز والنسيان والهالة ووضع الناس في قوالب وغيرها، ويخلو من عيوب أو قصور في تصميم النموذج أو النماذج المستخدمة في تقييم الأداء .

ويشمل نطاق التغيير في هذا الصدد أيضا، نظام الإتصال بما يهيء قنوات إتصال مفتوحة ومنفتحة ميِّسرة لتدفق كاف لمعلومات وحقائق من أعلى لأسفل وبالعكس. ونظام المعلومات بما يضمن استيعابا لمعلومات متنوعة ومحدثه وتشغيلا سليما فاعلا لها على شبكة الحاسب الآلي، تصنيفا وتخزينا واستعادة وتوزيعا . هذا فضلا عن تغيير إيجابي في نظم خاصة بوظائف المنظمة مثل الإنتاج والتسويق والإدارة المالية .

٧- تطوير سلوكيات العاملين

ولعل أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين .

من الطبيعي أن تستهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية . لكن إدارة الآلات والموارد تختلف عن إدارة البشر . فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات أو شخصية ، بعكس الأفراد . وهذا ما يُكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة بالإعتبار . كما أنه مهما تعاظم دور الآلة وتطورت في درجة الآوتوماتية، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل. وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجيتهم رهنا بسلامة إدارتهم . ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستويات التجهيزات ، يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم، ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات، والسلوكيات .

وهناك عدة سبل لتطوير سلوكيات العاملين يأتي على رأسها نمط القيادة . فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة فى قيمه واتجاهاته وسلوكياته. فضلا عن مهاراته فى إدارة الصراعات ونزاعات العمل بين العاملين. كذلك هناك نظام الحوافز الذى إن حسنت صياغته يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد. ولا يمكن أيضاً إغفال دور التدريب سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية فى العمل . ولا شك أن تعزيز المهارات السلوكية والفنية للعاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن تمكنهم فى الأداء الفردى والجماعى المثمر، بما يسهم فى تحقيق الأحداث التنظيمية .

السمات المنشودة فى الموارد البشرية اللازمة للتغيير (*)

ما هى السمات أو الخصائص التى ننشدها في الموارد البشرية الموظفة فى منظماتنا بحيث يكون الاتجاه نحو التغيير فعالا ومثمرا ؟ تجدر الإشارة - إبتداء- إلى أن العرض التالى لا ينفى توافر عناصر بشرية فاعلة فى منظماتنا بالفعل. لكن المرغوب هو زيادة وتعظيم هذه العناصر حاليا ومستقبلا . يمكننى ان أحدد أهم هذه السمات المنشودة فيما يلى :

١- نريد أفرادا على قيم صالحة بناءة مثل قيم الولاء والإنتماء والوفاء وحب العمل ،وتجويد العمل ، والإحترام، والصراحة، والنزاهة، والأمانة، والصدق، والتعاون والإلتزام، والإنضباط، والموضوعية . وهى قيم يمكن أن تنمو معها قيما إدارية ومهنية جيدة .

(*) من بحث للكاتب بعنوان: "الأبعاد الثقافية / السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير،" المؤتمر السنوى الثانى لإستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مؤسسة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة: ٢٩-٣٠ سبتمبر ١٩٩٢.

٢- نريد أفرادا يتحلون بسمات المبادأة والمرونة وقبول المخاطر وقبول التحدى وتحمل المسئولية ، والثقة بالنفس، والإعتذار عند الخطأ ،والقدرة على ضبط الانفعال، وبمهارات الإبتكار والتفكير التحليلى .

٣- نريد أناسا يدركون أهمية وقت العمل وأهمية جدولته والإلتزام بجداوله. ويسعون لجعل ساعات العمل - بالكامل - منتجة وليست ضائعة . فلا تأخير فى الحضور للعمل أو تبكير فى الإنصراف منه ولا تسويف أو تأجيل . ولا تأخير فى صنع القرارات أو تنفيذها .

٤- نريد مديرين أو رؤساء يتحلون *بإرادة* التغيير قبل إدارة التغيير .

٥- نريد قادة ينظرون للفرد العامل كإنسان وليس كمجرد موظف . ويحرصون على تكوين وتنمية علاقات إنسانية مع مرءوسيهم وزملائهم، تتيح تعبيرا حرا متبادلا عن المشاعر والإتجاهات . رؤساء يثقون بمرءوسيهم وبقدراتهم ومهاراتهم ويحرصون على تنميتها ويشحذون هممهم . رؤساء يحسنون إستغلال سلطاتهم فى إتخاذ قرارات موضوعية وحل النزاعات بما يحفظ مصالح العمل والعاملين .

٦- نريد رؤساء يراعون الفروق الفردية بين العاملين والفروق بين الجنسين فى القدرات والميول والاتجاهات . ويتحرّون الموضوعية فى قراراتهم بشأن الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، وبشأن التعيين، وتقييم الأداء وتعزيز الحوافز، والنقل والترقية . رؤساء لا يميزون بين الناس بحسب الجنس أو الدين أو العرق .

٧- نريد رؤساء لديهم الاستعداد لتحمل المخاطرة، وقبول تحديات التغيير وتبعاته .

نحو إدارة فاعلة للتغيير

يقصد بإدارة التغيير تصميم برامج للتغيير التنظيمي Organizational Change والتطوير التنظيمي Organizational Development ويرتبط التغيير التنظيمي بالتطوير التنظيمي، إلا أن أنشطة التطوير التنظيمي تتوجه أساسا لتغيير الناس، أي للجانب الإنساني في الأداء التنظيمي . كما تمثل مدخلا أوسع وأشمل للعلاقات بين الفرد والتنظيم .

التغيير التنظيمي ORGANIZATIONAL CHANGE

وهو التغيير الجوهري المخطط الذي يتناول هيكل التنظيم الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في بعض قطاعات التنظيم أو كله . فيمكن أن يشمل التغيير - مثلا - جداول العمل، أو أسس التقسيم التنظيمي، أو نطاق الإشراف أو الإدارة، أو الآلات وطرق العمل، أو سلوكيات العاملين رؤساء ومرءوسين . وغالبا ما يستتبع التغيير في مجال معين بالتنظيم، تغييرا أو أكثر في مجالات أخرى . فمثلا عندما أقامت شركة "وستنجهاوس" نظاما إنتاجيا جديدا يعتمد على الحاسب الآلي بأحد مصانعها ، تطلب الأمر تدريب العاملين على تشغيل التجهيزات الجديدة. كما أعيد تصميم نظام الأجور ليعكس مستويات المهارة الجديدة . وتغير نطاق الإشراف . وأعيد تصميم عدد من الأعمال المرتبطة بتشغيل وخدمة نظام الإنتاج الجديد . وإضافة لذلك تم تغيير معايير اختيار العاملين الجدد، وتصميم نظام جديد لمراقبة الجودة .

التطوير التنظيمي Organizational Development

يعد التطوير التنظيمي صيغة من صيغ التغيير التنظيمي ومدخلا سلوكيا

لتيسير التغيير فى قيم ومعتقدات ومدركات واتجاهات وقدرات وسلوكيات العاملين فرادى وجماعات وفى ممارساتهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية .

ويمكن تعريف التطوير التنظيمى بأنه جهد مخطط طويل الأجل للتغيير. تغيير الناس كأفراد وجماعات أو فرق عمل وذلك على مستوى التنظيم ككل، تديره وتدعمه الإدارة العليا بالإستعانة بخبير من المنظمة أو مستشار خارجى أو أكثر. ويستهدف - من خلال تشخيص جماعى - معالجة سلوكية للعاملين بتغيير أو إعادة تكوين معتقداتهم وقيمهم ومدركاتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين طبيعة وجودة علاقاتهم، بما يؤدى لإدارة فاعلة لثقافة المنظمة، وتحسين الصحة والفاعلية التنظيمية. ويتم ذلك من خلال تطبيق منهجى مخطط لنظريات وتطبيقات العلوم السلوكية. والتطوير التنظيمى يستهدف إحداث هذه التغييرات للتكيُّف مع المتغيرات أو المستجدات فى التكنولوجيا ولمواجهة تحديات جديدة فى بيئة المنظمة الداخلية و/أو الخارجية، ولاقتناص أو حسن الإفادة من فرص قد تظهر فى هذه البيئة .

اساليب التطوير التنظيمى

هناك أنواع متعددة من التدخلات أو الأنشطة التى تدخل ضمن اطار التطوير التنظيمى . ويمكن أن تستخدم فى برنامج التطوير أحد هذه الأساليب، أو بعضها فى آن واحد، وفيما يلى أهم هذه الأساليب :

١- التشخيص

حيث يقوم خبير التطوير التنظيمى بتحليل وتشخيص أوضاع المنظمة شاملة النواحى الإيجابية والسلبية . وتعتمد أنشطة التشخيص على أساليب مثل

الاستقصاءات وبحوث تقصّى الآراء والمواقف، والمقابلات المتعمقة، والإجتماعات، وتحليل البيانات التاريخية. وتصور نتائج هذا التشخيص طبيعة العلاقات الشخصية وإجراءات وأوضاع التشغيل ومعدلات النمو سواء كانت موجبة أو سالبة. وهكذا يمكن تحديد المجالات أو المشكلات التى تحتاج لمعالجة وتصحيح .

٢- بناء الفريق

الهدف هنا هو زيادة رضاء العاملين فى مجموعات أو فرق عمل وتعزيز فاعلية أدائهم بما يعزز الفاعلية الكلية للمجموعة . وتعتبر فرق المشروع PRO-JECT TEAMS – فى تصميم المصفوفة التنظيمى – وسيلة فعالة لأنشطة بناء الفريق . وهنا يلتقى خبير التطوير التنظيمى مع أعضاء الفريق للتعرف على كيفية شعور كل منهم تجاه زملائه ، ويحدد مدى ونطاق المشكلة أو المشكلات فى هذا الصدد. ومن ثم يخطط لتسويتها سواء كانت تهم عضوا أو أكثر بالفريق، أو تهم الفريق ككل .

وقد استخدمت شركة CATERPILLAR الأمريكية هذا الأسلوب كطريقة من طرق تغيير علاقات العمل والصراع بين العاملين والمشرفين، من المجابهة إلى التعاون .

٣- الإستقصاء

هنا يصمم خبير التطوير التنظيمى قائمة استقصاء أو أكثر (على ضوء خريطة المستويات أو التخصصات القائمة وطبيعة المشكلات التى تم تشخيصها). ويقوم الموظف بالإجابة على أسئلة القائمة . الهدف هنا هو قياس مدركاته ومواقفه بالنسبة – مثلا – لدرجة الرضا عن : الوظيفة / الاشراف /

صحية أو جماعة العمل / ساعات العمل / طريقة العمل ... الخ . ثم تقدم نتائج هذا الإستقصاء لكل من أجاب عليه بما فى ذلك المشرف أو الرئيس . وغالبا ما يعتبر هذا الأسلوب فاعلا فى تغيير سلوك المشرفين أو الرؤساء بتعريفهم كيف يدركهم مرءوسوهم . وبعد أن يعلم المشرفون أو الرؤساء بذلك، تعقد لقاءات لتقييم النتائج واقتراح تغييرات بناءة ومفيدة .

٤- التعليم

تركز أنشطة التعليم على التدريب في قاعة تدريبية . ورغم أن مثل هذه الأنشطة يمكن استخدامها لأغراض فنية وأغراض تنمية مهارات الأداء . فإنها تركز - فى التطوير التنظيمى - على تنمية مهارات الحساسية . أى تعليم الناس أن يكونوا أكثر فهما واعتبارا لمن يعملون معهم وأعمق إحساسا بهم . وغالبا ما ينتظم المشاركون فى سلسلة من تمرينات تجريبية، وتمثيل للأدوار، ليتعلموا - بشكل أفضل - كيف يشعر الآخرون فى التنظيم وكيف يجب أن نشعر بهم .

٥- تحسين العلاقات

يركز هذا الأسلوب على تحسين العلاقات بين مجموعتين أو أكثر داخل التنظيم. والهدف هو تعزيز التعاون بين الأفراد داخل المجموعة وبين مجموعتين أو أكثر . وكذا حل الصراع الذى يكون قد نشأ كنتيجة لعلاقة اعتماد متبادل داخل الجماعة أو بين جماعة وأخرى . وغالبا ما يستخدم الأداء التجريبى أو تمثيل الأدوار لبلوغ هذا الهدف .

٦- التوفيق

عندما ينشب صراع أو يحتد بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم، سواء على مستوى أفراد أو جماعات أو على مستوى التنظيم بشكل عام، يمكن الاستعانة بخبير التطوير التنظيمي كطرف مُوفِّق . وهنا يستخدم هذا الخبير أو المستشار مجموعة من أساليب التوسط أو التفاوض لحل الصراع أو المشكلات بين الطرفين أو الأطراف المعنية .

٧- تغيير فنى / تنظيمى

هنا نكون بصدد هيكل من أنشطة فنية تنظيمية . تتضمن تصميما معدلا للهيكل التنظيمى والتكنولوجيا المستخدمة، والعلاقات التبادلية بين كل من تصميم التنظيم، والتكنولوجيا، والعاملين . لذلك فإن تغييرا فى هيكل التنظيم مثل زيادة درجات و/أو مجالات التفويض، أو فى تصميم العمل بزيادة درجة الأداء الآلى التلقائى AUTOMATION ، أو بتعديل نمط إنسياب العمل، هذا التغيير أو ذاك يمكن أن يحسن العلاقات الشخصية ضمن جماعة أو جماعات العمل .

٨- معلومات مرتدة من المستشار

هنا يقوم مستشار أو خبير التطوير التنظيمى بملاحظة مجموعة أو مجموعات العاملين ليتعرف على أنماط الاتصال بينهم، وعلى ما يجرى فى عمليات صنع القرارات، وعلى نمط أو أنماط القيادة، وطرق التعاون، وكذا طرق حل النزاع. ثم يقوم بتهيئة وتقديم معلومات مرتدة (عن ما تقدم) إلى الأطراف موضع التطوير . وتهدف هذه الصيغة من التدخل إلى تحسين العمليات التى يلاحظها المستشار .

لذلك فإن القائد الذى يتعرف - من خلال هذا الأسلوب - على نقاط أو نواحى القصور فى نمط قيادته - مثلا - يمكن أن يغير هذا النمط حتى يتلافى نواحى القصور به .

٩- تخطيط المسار الوظيفى

يمثل المسار الوظيفى لفرد ، المحطات أو الوظائف المتتالية التى شغلها ويشغلها أو سيشغلها فى مجال أو مجالات متعددة خلال حياته الوظيفية بمنظمة أو أكثر . وتقوم إدارة المسار الوظيفى على تحليل الفرد من حيث سماته الجسمية والعقلية، والنفسية ومؤهلاته، وما قد يكون لديه من خلفية مهنية، وذلك كأساس لتخطيط مساره الوظيفى . ويراعى فى تخطيط هذا المسار أن يتضمن وظائف أو محطات تتناسب خصائصها ومتطلباتها مع خصائصه وطاقاته الحالية والكامنة . بحيث يمكن الإفادة من هذه الطاقات وتنمية طاقات أخرى واعدة .

ويساهم تخطيط المسار الوظيفى للفرد على مدى سنوات خدمته العملية فى مساعدته على صياغة أهدافه الشخصية ومكاملتها مع أهداف المنظمة . ويتضمن نشاط تخطيط المسار الوظيفى تحديد الإحتياجات التدريبية وإعداد مخطط بالمسار الوظيفى لكل موظف . وعلى سبيل المثال، ينتظم كل الموظفون الجدد فى شركة "جنرال إلكتريك" الأمريكية فى برامج بمعهد تطوير الإدارة التابع للشركة حيث يشاركون فى سلسلة من المناقشات والمناظرات مع طبقة الإدارة العليا حول فلسفة وثقافة الشركة . كما يكوِّنون فهما أعمق لأنفسهم وللخيارات الوظيفية المتاحة أمامهم فى الشركة .

١٠- شبكة التطوير الإدارى

تعرض هذه الشبكة أنماطا متعددة للإدارة ، بعضها إيجابى وفعّال والآخر أقل فاعلية .

ومن ثم يتدرب المديرون على تقييم ذواتهم وكيفية التحول نحو نمط سلوكى إدارى مثالى ، يركز على اهتمام عال ومتوازن بكل من العمل والعاملين . فيهتم المدير بالتعرف على شخصيات مرءوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، وتحديد هيكل حاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم ومهاراتهم . فيعهد لكل فرد بالمهمة المناسبة، ويقدم أو يوصى بتقديم الحافز المناسب أو الحوافز المناسبة . كما يهتم بالمشاركة فى تصميم معايير أداء موضوعية، ويتابع بها أداء مرءوسيه ويقيمهم ويهىء لهم معلومات مرتدة عن نقاط قوتهم أو ضعفهم . كما يسعى للتوفيق بين أهداف مرءوسيه وأهداف الإدارة .

١١- تدريب الحساسية

تدريب الحساسية أو تدريب المختبر هو طريقة لتغيير سلوك العاملين والعاملات من خلال تفاعل جماعى غير مخطط. حيث تتكوّن المجموعة من عدة مشاركين وإختصاصى أو خبير فى السلوك . ولا يوجد إطار محدد للمناقشة. يقوم الإختصاصى- وهو لا يمارس هنا دور قائد المجموعة - يقوم بتهيئة فرص للمشاركين للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم. وتكون المناقشة مفتوحة وحرة حيث يستطيع المشاركون التحدث فى أى موضوع يريدون. وهكذا تحدث عملية تفاعل بين الأفراد وبعضهم البعض.

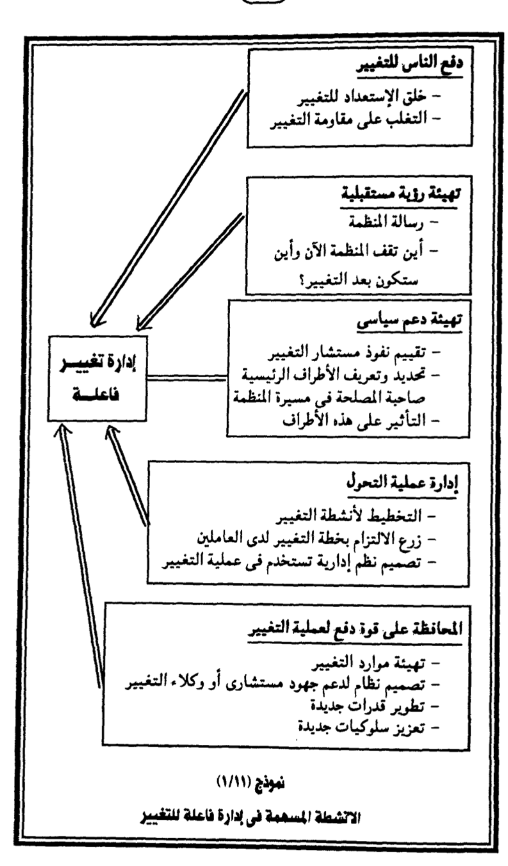
يساعد تدريب الحساسية على تعميق إدراك الفرد لسلوكه وتأثير هذا السلوك

على الآخرين، وعلى تحسين مهارات الإتصال ودقة الإدراك. كما يزيد من رغبة الفرد واستعداده للمشاركة فى العمل الجماعى.

وقد خصص أدب التطوير التنظيمى إهتماما كافيا بإدارة التغيير . فقدمت كثير من الكتابات نصائح للمديرين بشأن التخطيط للتغيير وتنفيذ التغييرات التنظيمية. وركزت إدارة التغيير - تقليديا - على تحديد مصادر مقاومة التغيير وقدمت سبلا للتغلب على هذه المقاومة . لكن الكتابات الحديثة إهتمت بتهيئة رؤى لآفاق مستقبلية مرغوبة، والحصول على دعم سياسى لتحقيقها وإدارة عملية تحوُّل المنظمة تجاهها .

ويمكن تنظيم النصائح العملية التى كرستها دراسات التغيير، للمديرين فى خمسة أنشطة رئيسية يعرضها النموذج رقم (١١/١) . أما النشاط الأول فيتناول إثارة دوافع للتغيير. متضمنا خلق الإستعداد للتغيير وخفض المقاومة له بين أعضاء التنظيم ومساعدتهم على التغلب على هذه المقاومة . وهذا يتطلب تهيئة بيئة يتقبل الناس فيها الحاجة للتغيير ويلتزمون بتقديم وقت وطاقة نفسية وذهنية وجسمية لهذا التغيير. ويعد دفع الناس للتغيير مسألة جوهرية فى بدء التغيير، وحيث يسعى الناس والمنظمات - فى كثير من الحالات - للمحافظة على الوضع الراهن . ويكونون مستعدين للتغيير فقط عندما تضطرهم الأسباب لذلك. ويتناول النشاط الثانى تهيئة رؤية للوضع المستقبلى المرغوب للمنظمة وحيث تتيح هذه الرؤية اتجاها للتغيير، وتعد معيارا يقاس عليه فى تقييم جهود التغير.

والنشاط الثالث للتغيير يتناول تهيئة دعم سياسى للتغيير، فالمنظمة تضم أفراداً وجماعات ذوى نفوذ يستطيعون أن يوقفوا التغيير أو ييسروه.



نموذج (١/١١)

الأنشطة المسهمة فى إدارة فاعلة للتغيير

ويحتاج مستشار أو وكلاء التغيير للحصول علي دعمهم لتنفيذ التغيير. أما النشاط الرابع فيعنى بإدارة عملية التحول من الوضع الراهن أو الحالى إلى الوضع المرغوب. وهذا يتضمن تصميم خطة لإدارة أنشطة التغيير إلى جانب تصميم نظم وهياكل إدارية تستخدم خلال فترة التحول . ويتناول النشاط الخامس تهيئة والمحافظة على قوة دفع لبرنامج التغيير حتى الوصول لمرحلته النهائية . ويتضمن ذلك تهيئة الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لتنفيذ التغيير . وتهيئة نظم داعمة لعمل مستشارى أو وكلاء التغيير، وتطوير قدرات ومهارات جديدة، وتعزيز سلوكيات جديدة لازمة لتنفيذ التغييرات .

وتعد هذه الأنشطة هامة لإدارة التغيير . فبدون دفع الأفراد للتغيير وتوليد إلتزامهم تجاهه سيصعب حلحلة أو تغيير وضع أو مسار الأداء الحالى .وفى غياب رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وما نود أن تكون عليه مستقبلا، ستكون خطوط التغيير غير واضحة وغير منظمة . وبدون دعم أفراد وجماعات ذوى نفوذ وسلطان فى المنظمة من المرجح أن تسد مسالك التغيير وتتوقف مساراته . وما لم تحسن إدارة عملية التحول سيصعب على المنظمة أن تعمل وهى تتحول من وضعها الحالى إلى وضعها المأمول . وبدون الجهود المبذولة لتهيئة قوة دافعة ومواتية للتغيير ستواجه المنظمة مشكلات فى سعيها لتنفيذ برنامج التغيير. وعلى ذلك يتعين أن تدار هذه الأنشطة الخمسة بفاعلية كاملة إذا أريد للتغيير التنظيمى أن ينجح .

دفع الناس للتغيير

يتطلب التغيير التنظيمى التحرك من المعلوم إلى المجهول . ولأن المستقبل غير

مؤكد ، وقد يؤثر بشكل غير ملائم أو بشكل معاكس على قدرات وأهلية ودخول ومكانة العاملين، وقدرتهم على التكيف مع الوضع الجديد، فان أعضاء التنظيم عادة ما يَعْزِفُون عن تقبل التغيير ودعمه . إلا إذا إضطرتهم لذلك أسباب مؤثرة مقنعة . كذلك تميل المنظمات لأن تركز إستثماراتها فى تكريس وإستمرار وضعها الحالى والراهن وتقاوم التغيير بسبب ما يحمله معه من عوامل عدم التأكد، أو المنافع غير المؤكدة . ومن ثم تصبح كيفية دفع الناس للتغيير التنظيمى وزرع التزامهم تجاهه قضية هامة . وهذا بدوره يتطلب الإنتباه إلى مهمتين هما : تهيئة الإستعداد للتغيير، والتغلب على مقاومة التغيير .

تهيئة الإستعداد للتغيير

من مسلمات التطوير التنظيمى أن إستعداد الناس للتغيير يتوقف على خلق حاجة - يحسونها - للتغيير . وهذا يتطلب جعل الناس غير راضين عن الوضع الحالى بحيث ينشأ ما يدفعهم لمحاولة سلوك مسارات جديدة وأنماط سلوك جديدة. وقد يكون خلق هذا الشعور بعدم الرضا صعبا . خذ مثلا شخصا يحاول خفض وزنه، أو الإقلاع عن التدخين، أو تغيير بعض عاداته السلوكية .

يحتاج الناس وتحتاج المنظمات - بشكل عام - للإحساس العميق بالخطر أو الضرر حتى يفكروا ويسلكوا - جديا - تجاه تغيير مفيد. فمثلا شعرت شركات متعددة بعوامل هددت بقاءها واستمرارها قبل أن تنفذ برامج فاعلة للتغيير . والأمثلة على ذلك كثيرة نذكر منها شركات مثل " الهيئة العربية للتصنيع" فى مصرالتى نجحت فى تغيير رسالتها وأهدافها ومنتجاتها بعد إنسحاب دول عربية خليجية كانت مشاركة فى رأسمالها.

وفيما يلى نورد طرقا ثلاث يمكن أن تساعد فى توليد شعور كاف بعدم الرضا ليولد بدوره التغيير المطلوب .

١- إشعال حساسية المنظمة لضغوط التغيير

تتواجد ضغوط عديدة داخلية وخارجية على إدارة المنظمات تستوجب التغيير. أما بالنسبة للضغوط الخارجية فتواجه منظماتنا الآن ضغوطا بيئية غير مسبوقة لتغيير مساراتها . فهناك - على سبيل المثال المنافسة الحادة بعد بدء تنفيذ الإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة " الجات " وهناك معايير الجودة العالمية " الأيزو 9000 " والتى أصبح الحصول على شهادة التوافق معها مطلبا هاما لعملاء المنظمات. بحيث يختارون - عند المفاضلة بين اكثر من مورد - الشركة الحاصلة على شهادة الأيزو . ويتطلب التوافق مع مواصفة الأيزو تغييرا يستهدف إيجاد وتطوير نظام للجودة .

ولما كانت المنافسة تتطلب أن تتسلح منظمات الأعمال بأسلحة مثل الجودة العالية والسعر التنافسى، فإن هذا قد يتطلب برامج للتغيير تستهدف تحسين الجودة وخفض التكلفة . خذ أيضا التحدى المتمثل فى تسارع التطور التكنولوجى. وهذا بدوره يستلزم تغييرا يجعل المنظمة قادرة على إستيعاب تكنولوجيا جديدة مناسبة والتكيف معها . ولما كان بدء تنفيذ إتفاقيات الجات وما تضمه من إتفاقية لحماية الملكية الفنية والفكرية سيقترن بإرتفاع سعر التكنولوجيا المستوردة، يتطلب الأمر تغييرا فى منظماتنا يؤدى بها لتصميم برامج للبحوث والتطوير تفرز تكنولوجيا وطنية ذاتية .

وبالنسبة للمنظمات الحكومية، فهناك دواع خارجية (من خارج المنظمة)

للتغيير . مثل عجز الموازنة العامة وما يتطلبه من ترشيد للإنفاق الحكومى، والحاجة للتوافق مع توجهات وأهداف حكومية أو وزارية، أو مع معايير ومتغيرات عالمية فنية أو اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية. وأخيراً الحاجة للوفاء بتوقعات طلاب الخدمة فى جودة الأداء الحكومى أو الخدمات العامة.

وأما عن الضغوط الداخلية التى تدفع للتغيير، فهى تتضمن -على سبيل المثال - إنخفاض جودة المنتج، وإرتفاع تكاليف الإنتاج، وإرتفاع معدل دوران العمالة وإرتفاع معدل الغياب، وإنخفاض الرضا والإنتاجية. كذلك القصور فى نظم أو سياسات إدارية فى مجالات مثل الإختيار والتدريب أو نظم الشراء والتخزين أو الإنتاج أو البيع وما إلى ذلك. وحتى تكون مثل هذه الضغوط دافعة للتغيير يتعين أن تكون الإدارة حساسة لها، وأن تحسن نقل هذا الإحساس للمديرين والعاملين.

وبعض المنظمات يقل إدراكها لحتمية التغيير، ومن ثم تهمل الضغوط الداعية للتغيير حتى تصل لمستويات مهددة أو مدمرة . ويمكن للمنظمة أن تجعل نفسها أكثر حساسية للتغيير بتشجيع مديريها على إحاطة أنفسهم بمستشارين وتكوين شبكات اتصال خارجية مكونة من أناس أو منظمات لهم رؤى مختلفة. ،كذا بزيارة منظمات أخرى للتعرف على أفكار وطرق جديدة، وباستخدام معايير خارجية لتقييم الأداء، مثل نقاط قوة أو تقدم المنافسين بدلا من مجرد الإعتماد على معايير متقادمة أو خاطئة سبق تصميمها بالمنظمة.

٢- توضيح الاختلافات بين الوضع الحالى والوضع المرغوب

يمثل هذا مدخلا إلى توليد حاجة محسوسة للتغيير تتطلب جمع معلومات عن

الأداء الحالى للمنظمة، ومقارنته بالأداء المرغوب. وقد يتضمن الوضع المرغوب أهدافا ومعايير تنظيمية وكذا رؤية عامة لوضع مستقبلى أكثر إشراقا . وقد تؤدى الإختلافات أو التباينات الجوهرية بين الوضع الحالى والوضع المثالى أو المرغوب، لدفع أعضاء التنظيم إلى المبادرة لتغييرات تصحيحية، خصوصا عندما يكونوا ملتزمين ببلوغ هذا الوضع المرغوب .

ويعد إمداد أعضاء التنظيم بمعلومات مرتدة عن الأداء التنظيمى الحالى، أحد أهم أهداف تشخيص وضع أو واقع المنظمة الحالى . بحيث يستخدمون المعلومات عن هذا الوضع فى مقارنته بالأهداف أو بالوضع المرغوب بلوغه مثل هذه المعلومات ستشحن الطاقة للتحرك لتحسين وضع المنظمة . فعندما توضح ميزانية شركة أن مركزها أصبح ضعيفا للغاية، سيدفع هذا الأمر الإدارة والعاملين - على الأرجح - للتحرك لتدارك وتصحيح الوضع .

٣- نقل توقعات ايجابية صادقة عن التغيير

عادة ما يكون لأعضاء التنظيم توقعات عن نتائج التغيير التنظيمى . وقد تلعب هذه التوقعات دورا هاما فى توليد دافع للتغيير . فهى قد تمثل نبوءة بالإنجاز الذاتى، تقود أعضاء التنظيم لاستثمار طاقاتهم فى برامج التغيير التى يتوقعون نجاحها. وعندما يتوقعون النجاح سيميلون لتطوير التزام أكبر بعملية التغيير ولتوجيه طاقة أكبر فى السلوك البناء اللازم لتنفيذ التغيير .

والباب الرئيسى لبلوغ هذه التغييرات الايجابية هو نقل الإدارة توقعات واقعية إيجابية عن نتائج التغييرات التنظيمية ومزاياها إلى أعضاء التنظيم. هذا مع تشجيعهم على تكوين توقعات إيجابية يمكن تصديقها عن برنامج التغيير .

لديك فكرة جميلة للتغيير ... كيف تنفذها

١- أدرك دائماً قدر مواردك من المال والوقت والمهارات. إن شطحت لأبعد من ذلك ستخلق لنفسك توتراً وإجهادا أنت فى غنى عنه.

٢- قد يتطلب الأمر إعادة تخصيص بعض الموارد المالية أو المادية، أو البشرية.

٣- تأكد أن التغيير لازم، ولا تغير - فقط - من أجل التغيير.

٤- كن قائداً مفوضاً ولا تكن أوتوقراطياً سلطوياً. يجب أن يشعر زملاؤك ومرءوسوك أنهم مساهمون في عملية التغيير وفى عوائدها. وأنهم مع ذلك يحتاجون لقيادتك.

٥- خطط للنجاح وهيء مقوماته ولا تنتظر أن يأتيك طوعاً أو أن تكتشفه.

٦- حلل وقيم الأداء، تعلم من الأخطاء ولا تكررها.

٧- أنصت لحاجات مرءوسيك وزملائك، وإلا فلن يستجيبوا لمسعاك بإحداث التغيير وإنجاحه.

٨- لا تتعجل أو ترتجل بل حدد الأولويات، وأبدأ بالأهم فالمهم.

٩- أدرك جمهورك (مرءوسوك، زملاؤك، ورؤساؤك) تحدث بلغتهم وأجعلهم يرون بعيونك بنظارتك. فهذا سبيلك لتحقيق الإنسجام المطلوب.

١٠- أدرك ما يجب أن تفاضل بشأنه. قد يتعين التضحية بوضع قائم أو بقناعات حالية.

١١- قد يسألك رئيسك: كيف تعرف أن ما تقترحه أفضل؟ ويجب أن تجيب بثقة: طبعاً لا نعرف .. لكن هل ما نفعله الآن ممتازاً؟ إن مؤشرات تدعو للتغيير هى كذا وكذا. وقدم بيانات أو وثائق تثبت الأخطاء القائمة.

١٢- عندما تكون بصدد تنفيذ فكرتك للتغيير، داوم على تقديم تباشير أو دلائل النجاح.

١٣- أشرك مرءوسيك فى تشخيص مشكلات ودواعى التغيير، حتى تقلل من المقاومة للتغيير، وإجعل قرارات التغيير جماعية كلما أمكن.

١٤- إزرع معانى الثقة والإتفاق والدعم والصدق فى علاقاتك وإتصالاتك مع مرؤوسيك وزملائك، ورؤسائك.

١٥- إبذل جهدك لطمأنة الناس إلى جدوى التغيير، وإنهم مستفيدون منه بشكل أو بآخر وأنه سيقلل أعباءهم ولن يزيدها وأنه لا يخلق تهديدات. إحشد وجند مهاراتك فى الإتصال والإقناع والتأثير.

١٦- حاول أن تجعل التغيير غير متصادماً مع قيم ومثاليات درج الناس على تبنيها.

العوامل المساعدة على سرعة إحداث التغيير

إن المستهدف أو المستهدفين بالتغيير، بشر أساساً. ولكل فرد طاقة مميزة تحدد معدل استيعابه للمتغيرات أو التغيرات التى تحدث فى بيئته المحيطة. وعندما تقل سرعة استيعاب الفرد للتغيرات يقل نجاحه فى التكيف مع المتغيرات البيئية. كذلك عندما نضغط عليه أو يحاول هو، أن يستوعب تغييرات بأسرع مما تسمح به طاقته الاستيعابية، تظهر عليه علامات القصور فى سلوكه الإجتماعى. قد يحدث التعب والإجهاد والمرض، وقصور الفاعلية والكفاءة، وما إلى ذلك.

وتتطلب فاعلية التغيير ألا تتواجد معوقات مؤثرة تعوق البدء فى التغيير أو تعوق سرعة إحداثه. ويتطلب ذلك بدوره تغييراً مؤثراً فى قيم ومدركات العاملين يصلح لأن يكون أساساً لتغيير مطلوب فى السلوكيات. إن التغيير الإدارى يصدر بقرار إدارى أو وزارى أو بقانون. لكن التغيير فى الفكر والقيم، والإتجاهات، والسلوكيات هو قناعة ذاتية. وهنا تكمن المشكلة. فلو لم تتولد هذه القناعة بالقدر الكافى وفى التوقيت المناسب، فإننا نكون بصدد مقاومة مستترة

أو ظاهرة للتغيير. مقاومة تؤخره أو تخفض من المعدل المرغوب فى سرعته. إن الإختلاف في الرأى بين مخططى التغيير والمستهدفين به قد يخلق مناخاً للإبداع والتقدم ولا يفسد للود قضية. لكن هذا الإختلاف يتطلب معالجة متأنية ومستنيرة بما لا يعطل التغيير المنشود.

لذلك فمن المناسب أن تتبنى الإدارة أسلوب التغيير بالمشاركة بما يسهم فى إحداث تغيير طوعى لدى المستهدفين بالتغيير، يقلل من معارضتهم له. ثم إذا حدثت المقاومة، تتجه الإدارة إلى تدبر أسبابها ثم سبل وبدائل معالجتها، بحيث لا يتأخر التغيير كثيراً أو تستطيل مدة إحداثه لأكثر مما يجب. ويركز الجزء الثانى على أسلوب التغيير بالمشاركة.

التغيير بالمشاركة

مما يساعد على سرعة التغيير، أن تعمل الإدارة أو يعمل المدير أو مخطط التغيير على تقليل ما يُتوقع من مقاومة للتغيير. ويتأتى هذا بإشراك العاملين فى كل من التخطيط للتغيير وإحداث التغيير وذلك من خلال ما يلى:

١- شرح طبيعة وأبعاد التغيير وأسبابه، وآثاره على الإدارات والأقسام، والوظائف المعنية، أو الأفراد المعنيين. على أن يكون ذلك - كلما أمكن - بدرجة من الصراحة تساعد على تكوين ثقة متبادلة بين الإدارة أو مخطط التغيير، والعاملين أو المستهدفين بالتغيير. وهذا يساعد على توقى أو تلطيف ما قد يحدث من مقاومة للتغيير. ويجعل تفكير المتأثرين بالتغيير أميل إلى الموضوعية، وليس للمشاعر والعواطف الشخصية.

٢- إعلام المديرين الذين ستتأثر إدراتهم بالتغيير، بطبيعة واتجاهات هذا

التغيير، وإشراكهم فى التخطيط له.

٣- تحديد أى الأنشطة يتعين إلغاؤها، وأى العاملين يتعين نقلهم أو الإستغناء عنهم، مع تحديد أسباب ذلك بوضوح وموضوعية.

٤- تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لممارسة الأعمال الجديدة، يشترك فيه الرؤساء المباشرون مع إدارة التدريب. هذا مع إشراك الموظفين القدامى فى تدريب الموظفين الجدد على أعمالهم الجديدة.

٥- تخصيص مستشار أو أكثر، أو فرق عمل - كلما تطلب الأمر - للعمل بالإشتراك مع إدارة الموارد البشرية لتقديم النصح للموظفين الذين سيجرى نقلهم من أقسامهم. وذلك للتوصية بأنسب وظائف وأقسام (أو إدارات) ينتقلون إليها داخل المنظمة، والتوصية لمن ستنهى خدماتهم بأنسب الأعمال الجديدة خارج المنظمة.

٦- تهيئة فترة كافية من الوقت بين إعلام العاملين بموضوع ودواعى قرار التغيير، وبين تنفيذ القرار. وذلك فى الحالات التالية على سبيل المثال:

١/٦ إعلام العاملين الذين سيستغنى عنهم بتوقيت الإستغناء مستقبلاً. وحبذا لو كانت الفترة قبل التنفيذ غير قصيرة. فكلما كانت لفترة تسمح بالإستعداد للوضع الجديد كلما كانوا أكثر تقبلاً، وكلما أكسب ذلك الإدارة احتراماً أكبر بين العاملين كافة.

٢/٦ إعلام العاملين قبل فترة كافية بقرار نقل مقر الإدارة أو مقر الشركة من مبنى أو موقع لآخر. بحيث تتاح لهم فرصة الاستعداد للتكيف مع الموقع الجديد وهذا أفضل مما لو نفذ النقل دون إعلام مسبق.

٣/٦ إعلام العاملين قبل فترة كافية بقرار الإدارة بشأن تجميد أو خفض مؤقت للرواتب أو الخدمات الاجتماعية عندما تدعو الحاجة لذلك. مع شرح دواعى ذلك والإعراب عن الأسف لهذا القرار، مما يخفف من وقع القرار عليهم.

٤/٦ إعلام العاملين الذين سيتأثرون بإدخال تكنولوجيا جديدة قبل فترة كافية، بدواعى هذا التغيير وخصائصه وآثاره وإشراكهم فى التخطيط لهذا التغيير إن كان ذلك مناسباً. مع توفير التدريب اللازم لإستيعاب التكنولوجيا الجديدة، أو التدريب التحويلى إن كان بعض العاملين سينقل لوظائف أخرى.

قد يرى البعض أن عدم الإعلام المسبق عن قرار أو قرارات التغيير يساعد على توقى المعارضة المتوقعة ويساعد على سرعة التنفيذ. لكن النفس البشرية تحتاج للتكيف مع التغيير ولا يستطيع كل الناس التكيف فوراً مع أى تغيير، دون تمهيد مسبق.

وأخيراً يمكن أن نهدى لكل مدير أو مخطط للتغيير بعض التساؤلات ليتأملها وهى:

١- هل تتحرى مؤشرات التغيير ودواعيه فى البيئة المحيطة؟ قبل أن تحدث، أم فور حدوثها؟

٢- هل تتحرى تهيئة وتحديث هيكل المعلومات اللازمة والمساعدة على: (أ) تحديد التوقيت المناسب للتغيير، (ب) تحديد محاوره، (جـ) صنع قراراته، (د) تحديد أنسب السبل البديلة لمعالجة المقاومة للتغيير؟

"إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم". صدق الله العظيم

مقاومة التغيير: الأسباب والعلاج

قد يلقى الإتجاه نحو التغيير قبولاً إن أدرك المستهدفون بالتغيير أنه يحقق أو يسهم فى تحقيق أهدافهم أو مصالحهم. لكن قد تصطدم جهود التغيير أو التطوير التنظيمى بمقاومة رؤساء و/أو مرءوسين بصورة أو بأخرى. فالتغيير يثير غالباً رد فعل قد يؤدى بالفرد لمقاومة موضوع التغيير سواء كانت لديه أسباباً واضحة للرفض أو لم تكن لديه .

لذلك قد يحاول الفرد أو البعض بذر الشكوك أو المصاعب الفنية أو المالية أو المادية أو التشريعية فى طريق التغيير ليثنى مخططو التغيير عنه. أو قد يحاول تأجيل بدء التغيير أملاً فى إلغائه أو تغيير خصائصه بما يتناسب ومصالحه أو أمنه الوظيفى الذى يخاف عليه. وقد يتظاهر الرافض بقبول التغيير لكن – فى قرارة نفسه – يعمل على عدم تنفيذه أو إثناء زملائه عن تنفيذه .

وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغير علناً. فيبادر الرافض أو المقاوم للتغيير، للإحتجاج أو بالتباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو بالإستقالة فعلاً. وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الرافض أو المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو إن لنقاط قوة تساعده على إعلان رفضه. وهنا قد يبادر للإنسحاب أو التسويف أو التغيب أو التمارض.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطرى لدى الناس لمقاومة التغيير . لكن هناك أسباباً تدفعهم لذلك . وإذا كان التغيير الإدارى يصدر بقانون أو قرار، فإن

التغيير الفكرى لدى العاملين هو قناعة ذاتية وهو أسلوب ومنهج وسلوك . وهنا تكمن الصعوبة .

اسباب مقاومة التغيير

تتعدد أسباب مقاومة التغير فى المنظمات. ويمكن عرض أهم هذه الأسباب فيما يلى :

(١) ليس فى الإمكان ابدع مما كان او هو كائن

مثل إقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالى هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى فى التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة .

(٢) مخاوف فقد مزايا مكتسبة

قد يعارض البعض التغيير التنظيمى خوفاً من فقد شىء ذى قيمة . فهناك من يخشى فقدان سلطة، أو قوة تأثير، أو موارد مادية أو مالية أو بشرية (مرءوسين) ، أو صداقات، أو حرية إتخاذ القرار، أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح، وما إلى ذلك . وهنا يفكر الفرد في نفسه وما يجب عليه أن يتخلى عنه. وهو - فى هذه الحالة - تجتاحه هواجس تعديل سلوكيات إعتاد عليها وفقد مميزات محببة لنفسه فى بيئة العمل. بينما لا يعطى أولوية أو أهمية كافية لمصلحة التنظيم و/أو لاهتمامات رؤسائه أو زملائه فى العمل . كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدى لتدنى إنتاجيتة ومرتبته فى تقييم الأداء .

(٣) قصور فهم وثقة

سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث وما هى أهدافه . ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير التنظيمى عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير، سواء كان رئيسه أو مستشار التغيير .

(٤) تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه

تختلف النظرة - من عامل لآخر - للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة. وبينما يرى مخططو التغيير أنه يرتب نتائج إيجابية، فان هؤلاء الذين يتأثرون به ولايخططون له قد يرون فيه ضرراً . فمثلاً قُبيل وعند بداية إستخدام الإنسان الآلى رأت الإدارة فى ذلك فائدة محققة. بينما رأى العاملون فى ذلك إشارة لأنهم سيفقدون وظائفهم .

(٥) مرونة محدودة إزاء التغيير

يقاوم الناس التغيير لأنهم يتوقعون ألاّ يقدروا على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد . قد يفهم الأفراد تماماً أن التغيير ضرورى . لكنهم يكونون - عاطفيا - غير قادرين على ممارسته . مثلا يمكن أن نجد هذا النمط من المقاومة فى إدارات أو أقسام تتجه لاستخدام نظم تشغيل بالحاسبات الآلية وأجهزة معالجة الكلمات، بدلاً من الأداء اليدوى . فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه التجهيزات كما يجب. فقد يعارضون هم وحتى رؤساؤهم أيضاً هذه التغييرات مع أنها لازمة لتحسين الإنتاجية .

وغالباً ما يضع مخططو التغيير إفتراضين أساسيين : الأول : أن لديهم كافة

البيانات أو المعلومات اللازمة لتشخيص الموقف. والثانى : أن من سيتأثر بالتغيير لديه أيضا نفس الحقائق . قد يكون هذا صحيحاً أو غير صحيح . وأيا كانت الظروف فإن المخططين والمتأثرين بالتغيير يكون لديهم غالباً رؤى مختلفة بدرجة أو بأخرى . وهذا يؤدى لدرجة من مقاومة التغيير .ومع ذلك - ففى بعض الحالات - تكون المقاومة علامة صحة، خصوصاً عندما يكون لدى المتأثرين بالتغيير بيانات ومعلومات ووجهات نظر موضوعية وسليمة .

كذلك تقل المرونة إزاء التغيير لدى من يقاومونه دفاعاً عن مواقفهم واتجاهاتهم فى بيئة العمل . فقد يفترضون أن إجراء التعديلات والتغييرات هو علامة على خطأ بعض سلوكياتهم أو قراراتهم أو مواقفهم السابقة . لذلك يجب أن تركز الإدارة - فى هذا الصدد - على استقطاب الأفراد الأكثر مرونة تجاه التغيير لاسيما إن كانوا فى مراكز تنظيمية مؤثرة أو حاكمة .

كيف نقلل او نلطف المقاومة للتغيير

إبتداءً يجب إدراك أن مقاومة التغيير سمة إنسانية متوقعة . وأن الإدارة تحتاج لمداخل لخفض هذه المقاومة . وهذا بدوره يمكن أن يخفض الوقت اللازم لإحداث التغيير و/أو أن يجعله مقبولاً تماماً أو إلى حد معقول . كما أن أداء العاملين يمكن أن يتحسن بسرعة أكبر إن أمكن خفض مقاومة التغيير لأقل مستوى .

وفيما يلى بعض طرق لتخفيض مقاومة التغيير تمثل بدورها سبعة مراحل يمكن اتباعها فى هذا الصدد ويحسن أن تتبع بشكل متدرج . وقد يمكن إتباع بعضها أو كلها مجتمعة، بحسب درجة المقاومة التى يتعرض لها مخطط التغيير.

جدول رقم (١/١١)

مداخل خفض مقاومة التغير

م	المدخل أو المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
١	الاتصال للاقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير.	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد فى تنفيذ التغيير.	قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
٢	المشاركة فى الإدارة وفى صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوافر لمخططى التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغير وحيث يكون لآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع وتصب فى خطة التغيير.	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً إن ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب.
٣	الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لجديه الرعد وكفاية الدعم، تتلاشى أو تقل مقاومتهم.	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
٤	التفاوض	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أو لها قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن.	قد يكون ذلك مكلفاً إن إتجه المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمساومة، وطلب مقابل للموافقة على التغيير أو تيسيره.
٥	المناورة	إن تعذر إستخدام مداخل أخري أو كانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلاً سريعاً وغير مكلف نسبياً إزاء مشكلات المقاومة.	قد يؤدى لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو أو كانوا مستهدفين بمناورة.
٦	الإلزام الضمنى أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية، وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع، ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	قد يمثل مخاطرة إن ترك الأفراد حانقين على مخطط التغيير.
٧	النقل أو الفصل	حيث يكون الرافض ذا مركز تنظيمى مؤثر ويرفض الإلتزام.	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادى وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

وفيما يلى شرحاً موجزاً لهذه السبل أو المراحل :

(١) الإتصال للإقناع

تعتبر هذه المرحلة أكثر طرق خفض مقاومة التغيير شيوعاً . حيث يجب أن يُشرح للأفراد - من خلال عمليات الإتصال - طبيعة التغيير ومسبباته وأهدافه . وهنا يساعد فى إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم وهممهم للإسهام الإيجابى فيه. وهنا نقول للمدير الذى يتعامل مع معارض للتغيير : أعطه عينيك أو نظارتك ليرى بها ما تراه أنت .

(٢) المشاركة

إن أخذ رأى المتأثرين بالتغيير فى الإعتبار يساعد على تصميم وتنفيذ التغيير ويزيد من درجة إسهامهم فيه وإلتزامهم به . فإن شعر الأفراد أن أفكارهم ومواقفهم موضع إعتبار فى ممارسة الرؤساء للعملية الإدارية، كما أنها مُتَضمنة فى جهود التغيير، سيميلون لأن يكونوا أقل معارضة أو مقاومة للتغيير، وأكثر تقبلاً له. لندرك هنا أن الإختلاف فى الرأى يمكن أن يهيء مناخا للإبداع والتطوير، ولا يُفسد للود قضية .

(٣) الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف

قد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألاّ يقدرون على إستيفاء متطلبات التغيير مثل اكتساب القدرات والمهارات الجديدة . وهنا يمكن أن يَعِدَ مخططو التغيير بتقديم الدعم المعنوى وتهيئة برامج التدريب، وكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، بما يهيىء أداءاً فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير .

(٤) التفاوض

إن أسفرت المراحل السابقة عن إقتناع بسيط بطبيعة التغيير ودواعيه وأهدافه، وظل طرف أو أكثر يقاومه، يتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية أو عمليات تفاوض فاعلة . ويستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من إقناع معارض أو معارضى التغيير بأهميته. وكذا إقناع الطرف المعارض بالمزايا التى يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير. ويتوقف النجاح فى هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث إختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض إن تطلب الأمر إشتراك آخر أو آخرين إلى جانب مستشار أو مستشارو التغيير، وكذا على إختيار التكتيكات المناسبة للتفاوض .

(٥) المناورة

إذا لم تسفر مراحل الإقناع أو المشاركة أو التفاوض عن تقدم فى تخفيف المعارضة للتغيير، قد تظهر الحاجة للمناورة كصيغة للسلوك السياسى إزاء المقاومة، وذلك من خلال الإقدام والإحجام، والتقديم والتأخير، أو الإلتفاف حول الهدف لجعل المستهدف بالتغيير يقتنع به دون مقاومة مؤثره .

(٦) الإلزام الضمنى او الصريح

يبدو هذا المدخل لازماً عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفر مدى زمنيا لأى جهد للإقناع بالتغيير. والإلزام الضمنى يتمثل فى أى صيغه غير مكتوبة أو تلميح ضمنى يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الإلتزام بالتغيير . أما الإلزام الصريح فيتمثل فى سياسة أو قرار يُخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهاً رسمياً يتعين

الالتـزام به. وفى كل الحـالات يجب أن يصـاحب الإلزام بالتـغـيـيـر - أيا كـانت صـيـغـتـه - إتصـالات رسـمـيـة وغـيـر رسـمـيـة تلطف الأثر السلبى الذى يصـيب المستهدف بالتغيير نتيجة لإلزامه به . بحيث يبدو الأمر إلزاما له بالتغيير وليس إكراها عليه .

(٧) النقل و الفصل، والتعيين

يعد هذا المدخل لازما كآخر ورقة فى جعبة الإدارة أو مخطط التغيير لاسيما إن كان المقاوم على درجة عالية من التصلب ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، وحيث لايكون هناك فسحة من الوقت لتأجيل التغيير .

حالة عملية

ولاعة البوتجاز

يعمل "سليم" مديراً لإدارة المراجعة ببنك المال والتجارة. يتمتع بسلطته ونفوذه القائمين على خبرة ٢٥ عاماً فى العمليات المصرفية المحلية والخارجية، كما يتمتع بشخصية قيادية حازمة وبتأثير قوى على مرءوسيه.

ويفخر "سليم" بأنه صمم أو شارك فى تصميم الكثير من النماذج المستخدمة فى عـمليـات البنك، لاسيـمـا النمـاذج المسـتخـدمـة فى عـمليـات الشبـابيك وفى عـمليـات الإئتمـان. وأن مقـترحـاته بشـأن تبـسيـط هذه النمـاذج أو تصـمـيم نماذج جديدة تأخذ بهـا إدارة البنك فى مـعظم الأحـوال. كـمـا يفـخـر بأن له خطوة لدى الإدارة وأن عشرات العاملين قد عينوا على أساس مساندته لهم.

فى أحد اجتماعات مجلس الإدارة تضمن جدول الأعمال مناقشة فكرة تطوير

هيكل الخدمات المصرفية بناء على اقتراح مقدم من "شريف" مدير التسويق المصرفى. تقوم فكرة الإقتراح على التوسع فى استخدامات وبرامج الحاسب الآلى لتشكل كافة مراحل عمليات الشبابيك لاسيما الودائع والتوفير. بحيث تقوم الطابعات بأداء القيود الخاصة بالودائع وحركة حسابات التوفير بالدفاتر. هذا مع وضع نهايات طرفية للحاسب فى بعض فروع البنك بالأحياء الراقية وأحياء الأعمال بحيث يستخدمها العملاء فى إقتضاء الخدمة بدلاً من التعامل مع الشبابيك. وكذلك إدخال خدمة جديدة هى الخدمة المنزلية التليفزيونية كنظام يخدم العملاء من خلال أجهزتهم التليفزيونية على مدى ٢٤ ساعة يومياً طوال أيام الأسبوع.

وشرح "عدوى" هذا النظام قائلاً أنه سيكون لدى العميل بمنزله جهاز تليفون بلوحة أزرار مرقمة يزوده البنك بها. يتصل العميل برقم تليفون فرع البنك فيتلقى صوتاً مبرمجاً (على شريط) يسأله عن نوع الخدمة المطلوبة. ويضغط العميل على أزرار بجهازه معطياً رقمه السرى، ثم رقم حسابه، ثم رقماً يرمز لنوع الخدمة المطلوبة، ثم الأرقام التى تمثل المبلغ موضوع الخدمة. وقال "عدوى" أن من الخدمات الممكن طلبها بهذا النظام، تحويل مبلغ لحساب آخر محلياً أو خارجياً سواء فى توقيتات دورية أو بشكل عارض، ودفع أو تحصيل فواتير، والإعلام عن طلب قرض والإستفسار عن حركة الحساب أو عن أسعار صرف العملات. وبعد كل خطوة يعيد الجهاز قراءة البيانات التى تلقاها من العميل ويطلب منه تأكيد أو تصحيح الأرقام المعطاة إن كانت خطأ. ويُستعاض عن توقيع العميل بأن يضغط على زر يشير رقمه إلى تفويض مكتوب وموقع مسبقاً من العميل للبنك بتنفيذ التعليمات المتضمنة فى هذا النظام. ولكن لا تتضمن هذه الخدمة تقديم

نقدية.

وقال "عدوى" أن تنفيذ إقتراحه يتطلب عدة تعديلات تنظيمية، منها إستبدال بعض العاملين فى إدارة المراجعة، وتصميم برامج تدريبية، وتعديلات فى الدورة المستندية، وإلغاء لبعض النماذج المستخدمة وتطويراً فى بعضها.

وعهد مجلس الإدارة إلى لجنة مصرفية بدراسة جدوى الإقتراح وتقديم النماذج فى مذكرة تفصيلية نعرض بعد حوالى ستة أشهر. وبرغم أن الدراسة أوضحت جدوى مؤثرة للتوجُّه الجديد، إلا أن "سليم"، مدير المراجعة تزعم فريقاً من أربعة مديرين - فى إجتماع مجلس الإدارة - لرفض مقترحات "عدوى". وهدد "سليم" بالإستقالة فوراً من وظيفته، مع تهديدات مبطنة أخرى، إذا أقر المجلس تنفيذ التوجهات الجديدة.

إزاء ذلك رأى "شريف" مدير الفروع الخارجية وعضو فريق دراسة جدوى الإقتراح، أن معارضة "سليم" قد ترجع لعدم فهمه للنظام الجديد. وأنه إذا أدرك مميزاته فقد تخف أو تزول معارضته. واقترح "شريف" سحب الموضوع من محضر الإجتماع أو تأجيله للجلسة القادمة لمجلس الإدارة حتى يجتمع بـ "سليم" ويشرح له مزايا التوجه الجديد ويقنعه بأهميته.

لكن جهود "شريف" فشلت. وفى لقاء له - فى نادى البنك - مع بعض المديرين بالبنك. قال أحدهم أن معارضة سليم ترجع لعدم ثقته فى "عدوى". فبينهما عداوة قديمة منذ أن فُضت شركتهما التجارية بعد إتهامات متبادلة. بينما قال مدير آخر أن "سليم" لديه ميل فطرى لمقاومة أى تغيير حتى لو كان فى مكان

للمناقشة:

١- حدد سبب أو أسباب معارضة "سليم" للإقتراح الجديد.

٢- ماهى سبل تقليل مقاومة "سليم".

٣- ما هى مقومات فاعلية ونجاح التغيير المطلوب. إن وافقنا عليه.

ملخص

ناقشنا فى هذا الفصل أهمية ودواعى التغيير فى ضوء تعدد وتلاحق المتغيرات البيئية المحيطة بمنظماتنا سواء كانت محلية أو عالمية . وأوضحنا تنوع هذه المتغيرات كإقتصادية وسياسية وتشريعية وفنية وإجتماعية وثقافية . والمتغيرات البيئية بطبيعتها قد تهىء فرصا أو تفرض قيودا. لكن معظم ما تطرحه المتغيرات البيئية على منظماتنا هى قيود وتحديات. ومن ثم يصبح التغيير ضرورة حتمية للتكيف مع هذه المتغيرات.

كما عرض الفصل لمجالات أو محاور التغيير على مستوى المنظمة سواء إستهدف التغيير رسالة المنظمة أو أهدافها أو التكنولوجيا أو هيكل التنظيم أو نظم الأداء الإدارى أو سلوكيات العاملين. وناقشنا المقصود بالتغيير التنظيمى والتطوير التنظيمى كسبل وأدوات للتغيير والتطوير. وركزنا فى عرض أساليب التطوير التنظيمى من حيث التشخيص وبناء الفريق أو إستقصاء العاملين والتعليم وتحسين العلاقات بين مجموعات وفرق العمل والتوفيق بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم والتغيير الفنى التنظيمى ، والمعلومات المرتدة من المستشار أو

خبير التطوير التنظيمى ، وتخطيط المسار الوظيفى ، وشبكة التطوير الإدارى.

وأخيرا عرضنا لمقاومة التغيير ، حيث أن أى تغيير يُرَجَّحُ أن يقابل بمعارضة من بعض العاملين . وعددنا أسباب ودوافع معارضة التغيير ثم شرحنا سبل معالجة هذه الأسباب ، وقدمنا إطاراً مقترحا للتخطيط للتغيير .

اسئلة للمراجعة

١- ما هى دواعى التغيير التى يجب أن تراعيها الإدارة فى منظماتنا ؟

٢- حدد ثلاثة مجالات تراها هامة للتغيير فى منظماتنا .

٣- إشرح معنى كل من التغيير التنظيمى والتطوير التنظيمى وأوجه التشابه والإختلاف بينهما .

٤- حدد أهم أساليب التطوير التنظيمى ، وأكثرها عملية فى نظرك .

٥- ما هى أسباب معارضة بعض العاملين فى المنظمات للتغيير؟

٦- هل يكن استخدام كافة سبل علاج معارضة التغيير، أم اختيار اسلوب العلاج المتناسب مع سبب المعارضة ؟ إشرح .

قائمـــة المراجـــع

المراجع العربية

كـتـب

١-السلمـــى، علـــــى. **السلوك الإنسانى فى الإدارة**. دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ .

٢- عاشور، أحمد، صقر. **السلوك الإنسانى فى المنظمات**. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ١٩٨٦ .

٣- عبد الوهاب، على، محمد. **فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق**. الشركة العربية للإعلام العلمى "شعاع"، القاهرة ١٩٩٥.

٤- ـــــــــــــ . **العلاقات الإنسانية فى الإنتاج والخدمات**. مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون تاريخ .

٥- ـــــــــــــ . **الإنتاجية : العنصر الإنسانى فى الإدارة**. مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون تاريخ .

٦- مصطفى، أحمد، سيد . **المدير فى عالم متغير**. مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة ١٩٩٥

٧- ـــــــــــــ . **المدير فى البيئة المصرية** . مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٩٦

٨- ـــــــــــــ . **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٨٤

٩- ـــــــــــــ . **دليل المدير العربى إلى الأيزو 9000** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ١٩٩٦ .

دوريـات

١- مصطفى، أحمد، سيد. "قياس كفاءه تنفيذ العمليات الشرطية." **الفكر الشرطى**، العدد ٣ ، المجلد (١) ، ديسمبر ١٩٩٢.

٢- ـــــــــــــ . "إدارة التغيير فى مواجهة التحديات" . - رؤية مستقبلية

ودليل عمل للمنظمات العربية." **آفاق إقتصادية** ، العـدد ٥٧ – ٥٨ ، يناير – أبريل ١٩٩٤

٣- ـــــــــــــــ . "اتجاهات إدارية معاصرة." **أخبار الإدارة** ، العدد ١٥، يونيو ١٩٩٦.

ابحاث المؤتمرات

١- مصطفى، أحمد، سيد . "**الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير**". المؤتمر السنوى الثانى لإستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال ، مؤسسة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى – القاهرة : ٢٩ – ٣٠ سبتمبر ١٩٩٢.

٢- ـــــــــــــــ . "**إدارة التغيير : دواعيه – محاوره – وسرعته.**" المؤتمر السنوى الخامس لإستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال ، مؤسسة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة: ٧ – ٩ نوفمبر ١٩٩٥.

Books :

1- Batrol, Kathryn & Martin, David C. **Management.** Magraw-Hill Book Co; New York, 1991.

2- Beaumont, John, R. & Sutherland, Ewan. **Information Resources Management.** Butterworth-Heinman Ltd., London, 1992.

3- Belasco, James, A. **Teaching the Elephant to Dance, Empowering Change in Your Organisation.** Century Business, London, 1990.

4- Champy, Games. **Reengineering Management : The Mandate for New Leadership** . Harper Colling Pub., London, 1995.

5- Chattel, Alf. **Managing for The Future.** Mcmillan Business, London, 1995.

6- Cherrington, David, J. **Organizational Behavior. Second ed;** Allyn & Bacon, Boston, 1991.

7- Conner, Daryl,R. **Managing At the Speed of Change.** Villard Books, New York. 1993.

8- Drucker, Peter, F. **Managing for The Future : The 1990's And Beyond.** Truman Talley Books, New York, 1992.

9- Dubrin, Andrew, J. **Applying Psychology : Individual And Organizational Effectiveness**. Prentice-Hall Inc., New York, 1995.

10- ————————— . **Essentials of Management. Third ed;** South West Pub Co., Cincinnati, Ohio, 1994.

11- Kotter, John, P. **A Force for change.** The Free press, New York,1990.

12- Foy, Nancy. **Empowering People At Work,** Gower Pub., Hampshire, 1994.

13- Erskine, Robert. **Business Management.** Prentice-Hall Inc., New York, 1991.

14- Evans, James,R. **Crearive Thinking in The Decision And Management Sciences**. South -Western Pub. Co., Cincinnati, 1991.

15- Gascio, F. Wayne. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, And Profits, Fifth ed.**; McGraw - Hill Book Co., Boston, 1998.

16- Gore, Chris et al. **Strategic Decision Making.** Cassel, London, 1991.

17- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. **Behavior in Organizations. Fourth ed.;** Allyn & Bacon, Boston, 1993.

18- Griffin, Ricky, W. **Management. Fourth ed.;** Houghton Mifflin Co., Boston 1993.

19- Harrington, H. James & Harrington, James, S. **Total Improvement: The Next Generation in Performance Improvement.** McGraw-Hill Book Co. New York,1995.

20- Henry, Jane. **Creative Management.** SAGE Pub., London, 1991.

21- Hook. Caroline And Foot. Margaret. **Introducing Human Resource Management. Fourth ed.**; Prentice - Hall Inc. London, 1999.

22- Ivancevich. John. M. And Mattes. T. Michael, **Organizational Behavior And Management. Fifth ed**.; Irwin/McGraw -Hill. Boston, 1999.

23- Mullins, Laurie, J. **Management and Organ isational Behaviour. Fifth ed.;** Pittman Pub., Co., London, 1999.

24- Myers, Isabel, Briggs. **Introduction to Type :A Description of The Theory And Application of The Myers- Briggs Type Indicator.** Consulting psychologists Press, Palo Alto, Cal., 1987.

25- Reece, Barry, L. & Brandt, Rhonda. **Effective Human Relations in Organizations. Fifth ed.;** Houghton Mifflin Co., Boston, 1993.

26- Richard M. Steers & J. Stewart, Black. **Organizational Behaviour. Fifth ed.;** Harper Collins College Pub., New York, 1994.

27- Robbins, Stephen, P. **Organizational Behavior Eighth ed.;** Prentice-Hall Inc., New Jersy, 1999.

28- Robbins, Stephen, P.& Coueter, Marry. **Management. Fifth ed.;** Prentice-Hall, New Jersey, 1996.

29- Scott, W. Richard. **Organizations: Rational, Natural, and Open systems**. Prentice- Hall Inc., 1992.

30- Slocum, Hellriegel D., & W. Woodman, R. **Organizational Behavior. Sixth ed.;** West pub., Co.,New York, 1992.

31- Steven, John & Mackay, Robert. **Training And Competitveness.** Kegan Page, London, 1991.

32- Torrington. Derek And Hall. Laura. **Human Resource Management. Fourth ed.**; Prentice- Hall Inc., London, 1999.

Periodicals ;

1- Lazarus, Richard, S. " Cognition And Motivation in Emotion." **American Psychologist.** April 1991.

2- ————————————.Progress on a Cognitive-Motivational. Relational Theory of Emotion". **(AmericanPsychologist.** August 1991.

3- Letita, Baldrige. " Arbiter of Business Manners and Mores." **Management Review.** April 1992.

4- Newton, Lucy, A. & Shore Lynn McFarlane. " Genres of Organizational Communication: An Approach to Studying Communication And Media." **The Academy of Management Review.** April,1992.

5- P. Tulin, David, " Enhance your Multi-Cultural Communication Skills". **Managing Diversity.** Vol.1,1992.

نبذة عن المؤلف
الدكتور / احمد سيد مصطفى

الخبرة المهنية:
- أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق (بنها).
- أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية.
- عمل خبيراً لدى البنك الدولي في إعادة تنظيم بعض الوزارات وتخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية وتبسيط الإجراءات.
- عمل مستشاراً لوزير قطاع الأعمال والدولة للتنمية الإدارية.
- عمل مستشاراً لرئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- مدرب ومستشار التدريب لعديد من مراكز البحوث والتدريب الرائدة بمصر والمنطقة العربية.
- شارك مع كبار بيوت الخبرة الاستشارية المصرية في إنجاز العديد من الاستشارات.

عضوية الهيئات العلمية:
عضو الجمعية العربية للإدارة.

التدريس:
١- كلية التجارة - جامعة الزقازيق (بنها).
٢- كلية التجارة - جامعة القاهرة (الدراسات العليا).
٣- كلية التجارة - جامعة عين شمس (الدراسات العليا).
٤- كلية العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الإمارات العربية المتحدة.
٥- كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - جدة.
٦- كلية الإدارة - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى (القسم الإنجليزى).
٧- معهد الإدارة المتقدمة (AMI) الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (الدراسات العليا).
٨- أكاديمية الشرطة - كلية الدراسات العليا.

* شارك بالعديد من المؤتمرات والندوات بمصر والدول العربية وبريطانيا وسنغافورة والولايات المتحدة الأمريكية.
* نشر له ما يزيد على خمسين بحثاً فى مجالات الإدارة بالمؤتمرات والدوريات العلمية المحكمة.
* نشر له العديد من المقالات بجريدة الأهرام ومجلة الأهرام الإقتصادى فى موضوعات إدارية متعددة.

كتب أخرى للمؤلف

(١) المدير فى عالم متغير

(٢) المدير فى البيئة المصرية

(٣) الإدارة : مدخل معاصر لإدارة وظائف المنظمة

(٤) إدارة التسويق - مدخل معاصر

(٥) إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادى والعشرين

(٦) إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات

(٧) إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠

(٨) تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى



هذا الكتاب

(١) يناقش خصائص الشخصية وكيف تؤثر على سلوك الناس فى العمل، رؤساء، ومرءوسين.

(٢) يحلل الفروق الفردية بين العاملين والفروق الجنسية وإنعكاساتها على سلوكياتهم وتفضيلاتهم فى العمل، وعلى تخصيص الأعمال المناسبة لكل منهم، ومزيج الحوافز المناسب لكل تقسيم.

(٣) يناقش ديناميكية الإتصال بين الناس كأحد أهم مفاتيح التأثير والنجاح الشخصى.

(٥) يقدم دليلا رشيقا لكيفية تكوين فريق عمل ناجح

(٦) يحلل نظريات وأساليب القيادة، وصولا لقيادة فاعلة نحو تحقيق الأهداف

(٧) يناقش إدارة التغيير : مفهومه ودواعيه ومحاوره، والتخطيط له لمواجهة التحديات المعاصرة.

(٨) يناقش صراعات ونزاعات العمل، أنواعها ومسبباتها وسبل معالجتها.

(٩) يعرض لمفهوم فاعلية المنظمة وكيفية قياسها.

(١٠) يعرض لكيفية التعامل مع الموظفين متعددى الجنسيات كمرءوسين وزملاء ورؤساء.